



Propositions pour l'évaluation de la performance d'un système d'intelligence compétitive implanté dans une industrie du secteur de santé animale au Brésil

Sergio Marchi

► To cite this version:

Sergio Marchi. Propositions pour l'évaluation de la performance d'un système d'intelligence compétitive implanté dans une industrie du secteur de santé animale au Brésil. Sciences de l'Homme et Société. Université du Sud Toulon Var, 2008. Français. NNT: . tel-00287135

HAL Id: tel-00287135

<https://theses.hal.science/tel-00287135>

Submitted on 11 Jun 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE SUD, TOULON VAR

N° attribué par la bibliothèque

|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|

**THÈSE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE
L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION À L'UNIVERSITÉ DU SUD,
TOULON-VAR**

conforme au nouveau regime défini par l'arrête du 30 mars 1992

**PROPOSITIONS POUR L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE
D'UN SYSTEME D'INTELLIGENCE COMPETITIVE IMPLANTE
DANS UNE INDUSTRIE DU SECTEUR DE SANTE ANIMALE AU
BRÉSIL.**

Presentée et soutenue publiquement par

Sergio MARCHI

Vallée S.A.

Le 31 mars 2008

Sous la Direction de

M. Luc QUONIAM

Professeur à l'Université du Sud, Toulon-Var

JURY

Professeurs :

Professeur Henri DOU, Professeur émérite Université Paul Cezanne Marseille

Prof. Dr. Edson Luiz Riccio Professeur à l'Université de Sao Paulo (Brésil)

Professeur Clément Paoli Professeur Université Marne la Vallée

Dr . Gilda Massari S&G Consultoria em Gestão Tecnológica e Ambiental.

"En l'absence d'un problème, y il a un tâtonnant aveugle dans l'obscurité"

John Dewey

Je dédie ce travail à mes parents, Álvaro et Hermínia, pour
avoir constamment encouragé en moi la curiosité et la
recherche de connaissances.

Remerciements

Avant de présenter les résultats de ce travail, je voudrais remercier tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à sa réalisation :

Le professeur Luc Quoniam, professeur de l'Université de Toulon - VAR, pour sa générosité à transmettre ses connaissances et pour la confiance accordée à mes activités chez Vallée S.A. Ses idées et ses suggestions ont énormément contribué à faciliter l'élaboration de ce travail

.
L'ingénieur Ronan de Freitas Pereira, président de Vallée S.A., pour son appui et les encouragements inconditionnels qu'il a toujours prodigués aux initiatives d'intelligence compétitive.

Monsieur Arthur Hyppolito de Moura, directeur de la DDIC, pour sa disponibilité permanente, son enthousiasme et son art de trouver constamment de nouvelles manières d'envisager les faits.

Miguel Domingues Junior, ami et collègue de chez Vallée S.A., pour son dévouement, son aide et son soutien dans les moments les plus difficiles de ce travail.

Mes collègues de chez Vallée, notamment Mário de Jesus Pires Júnior, Michelle Damus, Silmara del Cancela, Clóvis Braz, Valquíria Accetti, pour leur support et leur dévouement. Et également tous les autres collègues ayant participé, à différents moments, à l'élaboration du projet et à la mise en œuvre du système d'intelligence compétitive.

Vallée S.A., pour ses caractéristiques d'entreprise permettant et encourageant la réalisation de projets de cette nature.

Je remercie finalement Cinthia Tcholakian, compagne de tous les moments, pour son amour et pour sa compréhension tout au long des très nombreuses heures consacrées à ce travail.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	5
TITRE en français : Propositions pour l'évaluation de la performance d'un système d'intelligence compétitive implanté dans une industrie du secteur de santé animale au Brésil	11
Titre en anglais : Propositions pour l'évaluation de la performance d'un système d'intelligence compétitive implanté dans une industrie du secteur de santé animale au Brésil.	13
TITRE en portugais: Propostas para Avaliação de Desempenho de um Sistema de Inteligência Competitiva Implantado em uma Indústria do Ramo de Saúde Animal Brasileiro.	14
1. Introduction générale	15
2. Analyse de l'environnement	18
2.1. Industrie de santé animale	18
2.1.1. Dans le monde	18
2.1.2. Au Brésil.....	26
2.2. L'évolution de l'intelligence compétitive	30
2.2.1. Dans le monde	30
2.2.2. Au Brésil.....	37
2.3. L'intelligence compétitive sur le marché vétérinaire brésilien	49
2.4. Vallée S.A.....	56
2.4.1. Historique de l'entreprise	56
2.4.2. La performance de Vallée sur le marché	58
2.4.3. L'administration stratégique	61
2.4.4. Formulation des stratégies	62
2.4.4.1. Construction de la vision.....	64
2.4.4.2. Compréhension	65
2.4.4.3. Intention	65
2.4.4.4. Direction	65
2.4.4.5. Organisation	66
2.4.4.6. Veille.....	66
2.4.5. Le procédé de gestion technologique.....	68
3. L'intelligence compétitive chez Vallée.....	79
3.1. Historique et ligne du temps	79
3.2. Le cycle d'intelligence compétitive chez Vallée.....	83
3.2.1. Planification de l'architecture du système	83
3.2.1.1. L'hypothèse de Vallée.....	93
3.2.1.2. La routine de travail d'intelligence compétitive.....	95
3.2.2. Collecte de données	100
3.2.2.1. Données et informations dans les sources informelles	100
3.2.2.2. Données et informations dans les sources formelles	105
3.2.2.3. Démarche de collecte d'informations dans les manifestations	108
3.2.2.4. Sondages	109
3.2.2.5. Code de conduite	110
3.2.3. Analyse	112

3.2.3.1.	Analyse de portefeuilles	114
3.2.3.2.	Analyse d'activité de marketing.....	118
3.2.3.3.	Analyse de recherches spécifiques	120
3.2.3.4.	Analyse de performance des ventes	121
3.2.4.	Diffusion.....	124
3.2.4.1.	Produits d'intelligence compétitive.....	125
3.2.4.2.	Utilisation et feedback.....	129
3.2.5.	Formation et reconnaissance.....	130
3.3.	Un pas de plus - la création du DIA	133
3.3.1.	Vision d'avenir du DIA	134
3.3.2.	DIC – Département d'intelligence compétitive	135
3.3.3.	DAS - Département d'administration stratégique :.....	135
3.3.4.	DAM – Département de développement de nouvelles affaires et de nouveaux marchés	136
3.3.5.	L'interrelation entre les trois départements	137
3.3.6.	Formalisation des processus et documentation.....	138
3.4.	L'élargissement du DIA	139
3.4.1.	DTI – Département de technologie de l'information.....	139
3.4.2.	DEM – Département d'étude de marché	141
3.5.	L'organigramme actuel du DIA	141
4.	Évaluation du système d'intelligence compétitive de Vallée	144
4.1	Révision de la littérature	144
4.2	L'évaluation du système d'intelligence compétitive de Vallée.....	153
4.2.1	Indicateurs de processus	154
4.2.2	Indicateurs de résultats	156
4.2.2.1.1	Satisfaction des usagers.....	156
4.2.2.1.2	Produits adéquats.....	156
4.2.2.1.3	Veille	158
4.2.2.1.4	Entretiens avec les directeurs	163
4.2.2.2	Registre de cas de succès	164
4.2.2.2.1	Les patrons du lait	165
4.2.2.2.2	La crise de 2005/2006	168
4.2.2.2.3	Entrée dans de nouvelles espèces	171
4.2.2.2.4	Cas de succès de l'équipe de terrain.....	173
4.2.2.2.5	Valeur des décisions prises avant et après l'intelligence compétitive	174
4.2.2.2.6	Corrélation entre performance de ventes et activités d'intelligence compétitive	175
4.2.2.2.7	Programme Win-Loss.....	177
4.3	Comparaison entre le système d'intelligence compétitive de Vallée et d'autres systèmes d'intelligence compétitive au Brésil et dans le monde	178
4.3.1	Comparaison avec d'autres systèmes	179
4.3.1.1	Auto-évaluation – Mc Gonagle – 2004 et aujourd'hui	179
4.3.1.2	Vallée et GIA	181
4.3.1.3	Vallée et SCIP State of the Art.....	183
4.3.1.4	Vallée et Metlife.....	186
4.3.1.5	Vallée et CórteX	187
4.3.2	Comparaison avec les standards de bonnes pratiques d'intelligence compétitive	188
4.3.2.1	Vallée et APQC.....	188
4.3.2.2	Jan Herring	190
4.3.2.3	Vallée et Veille technologique – Guide des bonnes pratiques en PME/PMI	191
4.4	Propositions pour évaluer le système d'intelligence compétitive.....	192
4.4.1	Quantification de la contribution de l'intelligence compétitive à la performance de l'entreprise 194	
4.4.2	Analyse des réseaux organisationnels.....	196
4.4.2.1	Résultats obtenus.....	204
4.4.2.2	Analyse des résultats obtenus.....	211

4.4.2.3	Conclusions.....	214
5.	Conclusion prospective.....	217
5.1.	Collecte d'informations	217
5.2.	Analyse.....	218
5.3.	Diffusion.....	219
5.4.	Utilisation et feed-back	219
5.5.	Autres activités du DIA	220
5.6.	Conclusion	220
	Bibliographie.....	223
	Annexe 1 – Recherche Dialog	235
	Annexe 2 – ABI Inform.....	242
	Annexe 3 – Liste de Conférences.....	244
	Annexe 4 – Validation du problème.....	245
	Annexe 6 – Premier rapport de IC envoyé.....	247
	Annexe 7 – Deuxième formulaire de IC.....	249
	Annexe 8 – PROCEDIMENTO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA FEIRAS, EXPOSIÇÕES E CONGRESSOS.....	250
	Annexe 9- Exemple de Rapport “Em Coulisses”.....	257
	Annexe 10 – Code de Conduit Vallée pour IC	258
	Annexe 11 – Questionnaire d'évaluation.....	267
	Annexe 12 – Cas de succès 2006	268
	Annexe 13 – Cas de succès 2007	274
	Annexe 14 – Enquête de satisfaction 2004.....	277
	Annexe 15 – Questionnaire d'évaluation SCIP 2004 – Tyson	282
	Annexe 16 – Table de transcription SCIP 2004 - Tyson	286
	Annexe 17 – Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'approvisionnement	288

LISTE DE FIGURES

Figure 1 : Chiffre d'affaires du marché mondial de santé animale.	19
Figure 2 : Distribution du chiffre d'affaires du marché mondial de santé animale par région géographique.	20
Figure 3 : Évolution de la distribution du chiffre d'affaires du marché mondial de santé animale par espèce animale.	21
Figure 4 : Principaux pays producteurs de protéine animale dans le monde.....	22
Figure 5 : Évolution de la distribution du chiffre d'affaires du marché mondial de santé animale par classe thérapeutique.	23
Figure 6 : Chiffre d'affaires des principaux acteurs du marché mondial de santé animale.....	24
Figure 7 : Mouvements de fusion et de rachat sur le marché mondial de santé animale.	25
Figure 8 : Évolution du chiffre d'affaires du marché brésilien de santé animale.	26
Figure 9 : Évolution de la distribution du chiffre d'affaires du marché brésilien de santé animale, par espèce animale.	27
Figure 10 : Distribution du chiffre d'affaires du marché mondial de santé animale par classe thérapeutique.	27
Figure 11 : Distribution du chiffre d'affaires du marché brésilien de santé animale par principales entreprises du secteur.....	29
Figure 12 : Mouvements de fusions et de rachats d'entreprises sur le marché brésilien de santé animale.....	29
Figure 13 : Segmentation géographique des associés de la SCIP – 1986 à 1999.....	31
Figure 14 : Entreprises utilisant l'intelligence compétitive	33
Figure 15 : Temps d'utilisation de l'intelligence compétitive.....	33
Figure 16 : Entreprises ayant un budget exclusif pour l'intelligence compétitive	34
Figure 17 : Projection d'investissements en intelligence compétitive pour les cinq prochaines années	34
Figure 18 : Position de l'intelligence compétitive dans les organisations.....	36
Figure 19 : Changements dans les opérations d'intelligence compétitive pour les 12 mois à venir	36
Figure 20 : Nombre de citations sur l'intelligence compétitive dans quelques moteurs de recherche au Brésil	46
Figure 21 : Entreprises participant à l'étude réalisée par l'entreprise Cortex	48
Figure 22 : Évaluation générale des entreprises participant à l'étude réalisée par l'entreprise Cortex.....	48
Figure 23 : Activités d'intelligence compétitive des principales entreprises concurrentes de Vallée	55
Figure 24 : Chaîne de valeur de Vallée.....	58
Figure 25 : Évolution en pourcentage du chiffre d'affaires de Vallée et du marché brésilien de la santé animale.	59
Figure 26 : Évolution des parts de marché de Vallée sur le marché brésilien de la santé animale, par espèce animale.	60
Figure 27 : Évolution de la position de Vallée sur le ranking des industries affiliées au SINDAN.....	61
Figure 28 : Cycles® de création et application des stratégies	64

Figure 29 : Cycles successifs d'application des stratégies.....	68
Figure 30 : Pourcentage du chiffre d'affaires brut de Vallée investi en Recherche et développement	73
Figure 31 : Nombre de nouveaux produits lancés par Vallée entre 1992 et 2006.....	74
Figure 32 : Participation annuelle des nouveaux produits au chiffre d'affaires total de Vallée.....	75
Figure 33 : Participation accumulée des nouveaux produits au chiffre d'affaires total de Vallée.....	75
Figure 34 : Participation en pourcentage de R&D&I par rapport au chiffre d'affaires brut de l'industrie nationale - Secteur chimique	76
Figure 35 : Dépenses en R&D et en R&D&I par chiffre d'affaires brut par sous-secteur. ANPEI, 2001.....	77
Figure 36 : Matrice de Kepner-Tregoe de priorisation de besoins en information.....	81
Figure 37 : Positionnement initial de l'activité d'intelligence compétitive chez Vallée	83
Figure 38 : Le réseau d'intelligence compétitive chez Vallée	84
Figure 39 : Informations nécessaires X disponibles chez Vallée S.A.....	89
Figure 40 : Routine de travail de l'intelligence compétitive de Vallée	98
Figure 41 : Écran initial du système d'intelligence compétitive de Vallée	102
Figure 42 : Menu Gestion – Secteur pour envoi de rapports de terrain d'intelligence compétitive	104
Figure 43 : Écran initial de la rubrique de collecte et d'analyse dans des sources formelles	106
Figure 44 : Écran du produit « Et alors ? »	107
Figure 45 : Analyse de portefeuille à l'aide du logiciel See-K®	117
Figure 46 : Analyse de rapports de terrain à l'aide du logiciel See-K®.....	119
Figure 47 : Analyse d'image perçue à l'aide du logiciel See-K®	121
Figure 48 : Analyse de clients et de produits à l'aide du logiciel See-K®	122
Figure 49 : Analyse de produits et de clients à l'aide du logiciel See-K®	124
Figure 50 : Classification générique des produits d'intelligence compétitive.....	126
Figure 51 : Produits d'intelligence compétitive disponibles	128
Figure 52 : Évaluation des projets spécifiques des trois dernières années.....	130
Figure 53 : Le nouveau positionnement de l'activité d'intelligence compétitive.....	133
Figure 54 : Structure DIA en 2003.....	134
Figure 55 : Étapes du processus d'administration stratégique et des activités correspondantes du DAE	136
Figure 56 : L'intégration entre les trois secteurs du DIA	138
Figure 57 : Structure du DIA à partir de 2006	142
Figure 58 : La ligne du temps pour l'intelligence compétitive de Vallée.....	142
Figure 59 : Évolution des indicateurs de processus de l'intelligence compétitive – Nombre d'accès au portail d'intelligence compétitive – 2006	155
Figure 60 : Évolution des indicateurs de processus de l'intelligence compétitive – Nombre de rapports envoyés à l'équipe d'intelligence compétitive.....	155
Figure 61 : Exemple d'application de la « méthode 4P ».....	169
Figure 62 : Corrélations entre le temps de navigation sur le portail d'intelligence compétitive et la performance de ventes d'une région géographique de Vallée.....	177
Figure 63 : Comparaison entre la performance de Vallée et d'autres entreprises, selon les paramètres du <i>workshop</i> Tyson et McGonagle – SCIP 2004	181

Figure 64 : Comparaison entre les caractéristiques des systèmes d'intelligence compétitive de Vallée et ceux des principales entreprises brésiliennes menant une activité d'intelligence compétitive.	188
Figure 65 : Structure modèle de la LDS – Liste de décisions stratégiques.....	196
Figure 66 : Réseau formé par les relations entre les acteurs, relatives à la question 1 (planification d'activités) – Fréquence hebdomadaire.....	205
Figure 67 : Réseau formé par les relations entre les acteurs, relatives à la question 2 (prise de décisions) – Fréquence hebdomadaire	206
Figure 68 : Réseau formé par les relations entre les acteurs, relatives à la question 3 (sources d'informations sur les activités de marketing des concurrents) – Fréquence hebdomadaire.....	207
Figure 69 : Réseau formé par les relations entre les acteurs, relatives à la question 4 (sources d'informations sur les activités de marketing des concurrents) – Fréquence hebdomadaire.....	208
Figure 70 : Places obtenues par les membres de l'équipe d'intelligence compétitive relatives au nombre de citations faites par les principaux clients internes d'intelligence compétitive.	209
Figure 71 : Propriété centralité exprimée par l'unité de mesure degré, des membres de l'équipe d'intelligence compétitive.....	210
Figure 72 : Réseau formé par les relations entre les acteurs, relatives à la question 4 (destinataires d'informations sur les activités de marketing des concurrents) – Fréquence quotidienne	214

TITRE en français : Propositions pour l'évaluation de la performance d'un système d'intelligence compétitive implanté dans une industrie du secteur de santé animale au Brésil

RÉSUMÉ en français : Le marché mondial de produits pour la santé animale a brassé près de 15 milliards de dollars en 2005, notamment dans le segment d'animaux de compagnie, et il est disputé par de grandes entreprises multinationales qui sont généralement les filiales de grandes organisations exerçant leurs activités sur le marché de la santé humaine, qui investissent lourdement en recherche et développement et en actions de marketing.

Le Brésil n'est responsable que de 8 % environ du marché mondial de santé animale, mais il présente un grand potentiel de croissance, étant donné que le segment le plus important du marché est celui de l'espèce bovine qui, en termes commerciaux, est le plus grand cheptel au monde.

Dans ce contexte, la société Vallée se détache, car elle est au nombre des cinq plus grandes entreprises du secteur. La stratégie de l'entreprise, définie au début des années 90, de spécialisation dans le marché bovin et dans la prévention de ses maladies, lui vaut aujourd'hui le leadership sur le marché de vaccins et de préparations injectables.

Cette position privilégiée et l'évolution de son chiffre d'affaires supérieur à la moyenne du marché durant de nombreuses années, a amené l'entreprise à se préoccuper des mouvements de la concurrence et de l'ensemble de l'environnement concurrentiel, ce qui exigeait la mise en place d'un système efficace de veille de l'environnement concurrentiel.

Afin de se prémunir contre les mouvements de la concurrence et de détecter de nouvelles opportunités de croissance, un modèle de système d'intelligence compétitive a été mis au point, à partir de 1999. La base théorique du système mis en place englobe, outre les concepts, les pratiques et les outils utilisés par les spécialistes de la discipline intelligence compétitive, les concepts sur les compétences essentielles, établis principalement par Hammel et Prahalad (85) et les principes de l'intelligence collective, décrits par Lévy (112).

L'un des soucis de Vallée, au long des années, a toujours été de mesurer ses résultats, et ce, grâce à l'intelligence compétitive. En l'absence d'un modèle universellement accepté pour cette évaluation, l'entreprise a adopté diverses initiatives pour ce faire. Nous proposons dans ce travail deux nouvelles manières de déterminer la valeur de l'intelligence compétitive pour les organisations, l'une directe, l'autre indirecte. Elles sont toutes deux utilisées par l'entreprise.

Ce travail présente les diverses méthodologies employées par le système d'intelligence compétitive de Vallée, qui ont permis d'introduire cette discipline dans la culture de l'entreprise et l'ont fait reconnaître comme une référence dans le cadre de l'intelligence compétitive brésilienne, atteignant des niveaux de développement de classe mondiale.

DISCIPLINE : Sciences de l'Information et de la Communication

Mots-Clés : Intelligence Compétitive ; Intelligence Collective ; Santé Animale ; Evaluation ; Brésil

Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III
Faculté de Sciences et Techniques de St. Jérôme – CRRM
Avenue Escadrille Normandie Niémen – 13397 Marseille – Cedex 20 – France

TITRE en anglais : Performance Assessment of a Competitive Intelligence System Implemented in an Industry of Brazilian Animal Health Segment.

RÉSUMÉ en anglais : The animal health global market, raised about US 15 billions in 2005, mainly in the segment of ‘company animals’ and it has been sought-after by major multinationals which are mostly huge organizations acting in the human health area with enormous investments in research and development as well as in the market activities.

Brazil holds only 8% of the animal health global market, nonetheless, it shows great growth potential because the most relevant segment in this market is the bovine industry and, in commercial terms, Brazil is the biggest of the world.

In this context, Vallée stands out, positioning itself among the top five enterprises in the sector. The company strategy, established at the beginning of the 90s, was to get expertise in the bovine market and in the prevention of their diseases, therefore reaching the leadership in the markets of vaccines and injectable supplements.

This outstanding position followed by many years of an income evolution above the market average, brought the concern regarding the competitors’ strategies and the competitive environment as a whole, which called for the implementation of an efficient system to monitor the competition environment.

To take measures against the competitors’ movements and to identify new growth opportunities, in 1999 a new model of competitive intelligence system was created. The basic theory of this system comprises, besides its concepts, the practices and the tools used by the experts in the Competitive Intelligence discipline, the concepts about Core Competences, established mainly by Hammel and Prahalad (85) and the Collective Intelligence described by Levy (112).

One of Vallée’s constant concerns throughout these years has been the assessment of its results as well as of its Competitive Intelligence. And because there isn’t a worldwide-accepted standard for this evaluation, the company has taken many initiatives to do so. In this paper, two new ways to determine the value of the CI are proposed; one is direct and the other indirect. The company has used both criteria.

This work presents the many methodologies applied by Vallée’s CI system, which have become part of the culture of the company. Having reached global class stages of development, the company has been recognized as a reference in the Brazilian competitive intelligence scenario.

TITRE en portugais: Propostas para Avaliação de Desempenho de um Sistema de Inteligência Competitiva Implantado em uma Indústria do Ramo de Saúde Animal Brasileiro.

RÉSUMÉ en portugais: O mercado de produtos para a saúde animal mundial movimentou cerca de US 15 bilhões em 2005, principalmente no segmento de animais de companhia, e é disputado por grandes empresas multinacionais que, via de regra, são subsidiárias de grandes organizações que atuam no mercado de saúde humana, com grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento e em ações mercadológicas.

O Brasil é responsável por apenas cerca de 8% do mercado mundial de saúde animal, porém apresenta grande potencial de crescimento, uma vez que o segmento mais importante do mercado é o relativo à espécie bovina que, em termos comerciais, é o maior rebanho do mundo.

Nesse contexto destaca-se a Vallée, posicionando-se entre as cinco maiores empresas do setor. A estratégia da empresa, definida no início da década de 90, foi especializar-se no mercado bovino e na prevenção de suas doenças, conseguindo a liderança no mercado de vacinas e suplementos injetáveis.

Essa posição de destaque, com evolução de faturamento acima da média do mercado por vários anos, levou a Empresa a se preocupar com os movimentos da concorrência e de todo o ambiente competitivo, o que requeria a implantação de um sistema eficaz de monitoramento do ambiente competitivo.

Para se precaver contra os movimentos da concorrência e identificar novas oportunidades de crescimento foi desenvolvido, a partir de 1999 um modelo de sistema de inteligência competitiva. A base teórica do sistema implantado engloba, além dos conceitos, práticas e ferramentas utilizadas pelos estudiosos sobre a disciplina Inteligência Competitiva, os conceitos sobre Competências Essenciais estabelecidos principalmente por Hammel e Prahalad (85) e os princípios da Inteligência Coletiva descritos por Lévy (112).

Uma preocupação constante da Vallée ao longo dos anos tem sido a mensuração de seus resultados e o mesmo se deu com a inteligência competitiva. Como não há um padrão universalmente aceito para essa avaliação, a empresa tem adotado várias iniciativas para fazê-la. Neste trabalho são propostas duas novas formas de determinar o valor de IC para as organizações, uma direta e outra indireta. Ambas estão sendo utilizadas pela Empresa.

O presente trabalho apresenta as diversas metodologias empregadas pelo sistema de IC da Vallée que fizeram com que essa disciplina faça parte da cultura da Empresa e que a tornaram reconhecida como uma referência no cenário da inteligência competitiva brasileira, atingindo estágios de desenvolvimento de classe mundial.

1. Introduction générale

Ce travail présente la continuité de mon travail de mise en place d'un système d'intelligence compétitive chez Vallée S.A., industrie brésilienne du secteur de santé animale.

Le projet a débuté en 1999, lorsque le président de l'entreprise, M. Ronan de Freitas Pereira, s'est chargé de la mission d'implanter les ressources les plus modernes utilisées par les entreprises les plus connues sur leurs marchés respectifs, en termes de traitement des informations sur leur environnement concurrentiel. J'exerçais à cette occasion la fonction de directeur de marketing de l'entreprise et je supervisais les activités d'une personne, chargée d'organiser les « informations sur le marché ».

À la demande du président, je me suis donc penché sur les concepts d'intelligence compétitive et j'ai entrepris une formation de spécialiste en la matière, ayant suivi, en 2000, le CEIC (47) – Cours de spécialisation en intelligence compétitive, réalisé par l'INT – Intsitut national de technologie (96), en coopération avec l'UFRJ - Université fédérale de Rio de Janeiro (192) et l'IBICT – Institut brésilien de coopération technologique (94). Le CEIC a été conçu et dirigé par Gilda Massari Coelho (38) et cette formation a eu lieu dans la ville de Rio de Janeiro.

En 2002, j'ai soutenu mon mémoire (118) à l'Université de Toulon, en vue de l'obtention du DEA. Les principes théoriques qui ont étayé le système d'intelligence compétitive de Vallée figurent dans ce mémoire. Ont été étudiés les concepts, les pratiques et les outils utilisés par les spécialistes de la discipline intelligence compétitive, les concepts sur les compétences essentielles, établis principalement par Hammel et Prahalad (85) et les principes de l'intelligence collective, décrits par Lévy (112).

À partir de ces concepts, j'ai établi un modèle pour la mise en place d'un système d'intelligence compétitive pour Vallée S.A., tirant efficacement profit de ces trois disciplines pour fournir un support à la prise de décisions des cadres de l'entreprise, tant pour les activités liées au processus d'administration stratégique que pour les activités quotidiennes de l'équipe de ventes et de marketing, principalement.

Le modèle proposé a été mis en pratique et, après sept ans d'opération environ, nous avons énormément évolué, dans les diverses étapes du cycle d'intelligence compétitive et dans l'utilisation d'outils de soutien, comme nous le verrons en détail au cours de ce travail.

Nous comptons actuellement sur une équipe en contact direct avec le président de l'entreprise, équipe formée de seize personnes sous ma supervision, regroupant les secteurs

d'intelligence compétitive, d'administration stratégique, de développement de nouvelles affaires, d'études de marché et de technologie de l'information.

La contribution du système d'intelligence compétitive pour l'entreprise, à divers niveaux, est indéniable et l'on peut affirmer, sans le moindre doute, qu'aucune décision stratégique de l'entreprise n'est prise sans la participation effective du secteur d'intelligence compétitive.

Le présent travail prétend présenter les étapes que nous avons suivies avant d'atteindre une position privilégiée dans le cadre de l'intelligence compétitive brésilienne et même à l'étranger.

Afin d'atteindre cet objectif, je ferai une brève analyse du milieu, en abordant l'industrie de santé animale au Brésil et dans le monde, pour sensibiliser le lecteur à l'importance d'un système d'intelligence compétitive pour les industries du secteur. Je présenterai ensuite une analyse non exhaustive de la situation de l'intelligence compétitive au Brésil et dans le monde, puis j'étudierai l'existence de systèmes d'intelligence compétitive dans d'autres entreprises du même secteur sur le marché brésilien. La conclusion à laquelle je suis arrivé est que, malgré l'importance du sujet pour les industries brésiliennes, celles-ci n'ont pas encore saisi les avantages que l'on peut obtenir grâce aux systèmes de ce type.

Je donnerai également une description de Vallée S.A., cinquième plus grande entreprise du secteur au Brésil, depuis son origine jusqu'à sa participation actuelle sur le marché national, en insistant notamment sur deux processus d'une grande importance et ayant une grande influence pour la position privilégiée qu'occupe l'entreprise sur le marché national : la gestion technologique et l'administration stratégique. Le chapitre 3 décrit en détail les processus d'intelligence compétitive utilisés chez Vallée, en accordant une attention spéciale aux phases de collecte d'informations (formelles et informelles) et d'analyse, appliquant un outil pour l'analyse visuelle d'informations stratégiques et tactiques, que j'avais proposé dans mon mémoire de DEA.

L'un des thèmes suscitant un grand intérêt, tant de la part des spécialistes en intelligence compétitive que de ses usagers et pratiquants, est l'évaluation de sa valeur pour l'entreprise. Le chapitre 4 traite de ce thème et offre un panorama des initiatives prises par divers auteurs et des modèles d'évaluation adoptés chez Vallée.

Comme on pourra le constater, il n'y a pas consensus sur la meilleure manière de quantifier la contribution des activités d'intelligence compétitive pour les résultats de l'entreprise. À

partir de mon expérience chez Vallée, je propose deux nouvelles manières de déterminer la valeur de l'intelligence compétitive pour les organisations, l'une directe, l'autre indirecte.

Il nous faut encore beaucoup évoluer et nous perfectionner dans le domaine de l'intelligence compétitive et le chapitre 5 identifie quelques-uns des secteurs sur lesquels nous prétendons faire porter nos efforts afin d'améliorer nos activités pour atteindre le succès et remplir la mission de « *Pourvoir à la gestion des informations au niveau stratégique, tactique et opérationnel, offrir une analyse perceptive de l'environnement concurrentiel de l'entreprise, permettant ainsi que le décideur, en possession d'informations actives et de recommandations qui considèrent des événements futurs, réunisse les éléments nécessaires à la bonne prise de décision, garantissant une Vallée de plus en plus compétitive* ».

Ce travail présentera, au début et à la fin de chaque chapitre, un bref résumé des sujets traités, afin de faciliter la compréhension des lecteurs quant aux concepts et aux manières que j'ai retenus pour mettre en place le système d'intelligence compétitive chez Vallée. Ces résumés seront retirés de l'œuvre finale, en vertu de leur utilisation constante comme référence, au sein de Vallée, pour les activités d'intelligence compétitive, tant de la part des usagers que de celle de leurs responsables.

2. Analyse de l'environnement

Je ferai dans ce chapitre une description du segment de marché sur lequel Vallée exerce ses activités, le marché de la santé animale. Ce marché englobe les animaux de production, fournisseurs de protéines pour la consommation humaine et les animaux de compagnie, et il est généralement segmenté en termes d'espèces animales et de classes thérapeutiques.

Je ferai ensuite une brève description de la situation de l'intelligence compétitive en termes mondiaux et au Brésil, où l'on note une évolution sensible du thème, comme en témoigne l'intérêt croissant suscité par le sujet, tant dans le monde universitaire que dans les entreprises.

Toutefois, malgré la forte compétitivité existant sur le marché brésilien de la santé animale, les entreprises qui y participent, n'ont généralement pas encore saisi les avantages que peut apporter un système d'intelligence compétitive. Pour constater cette situation, je présente le relevé que j'ai effectué sur le statut du sujet chez les principaux concurrents de Vallée.

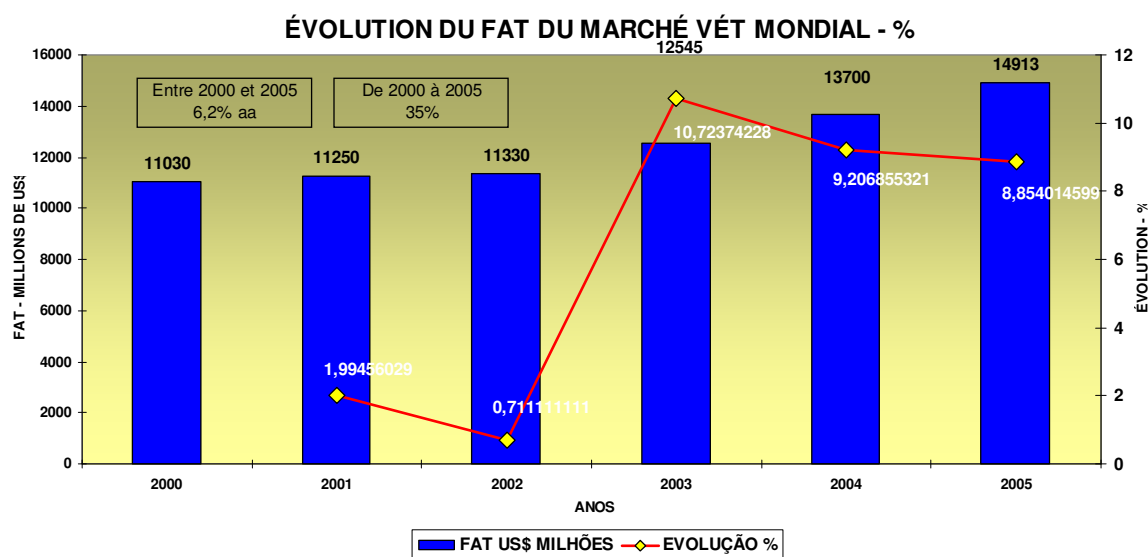
Pour compléter l'analyse de l'environnement, je décris Vallée et sa performance sur le marché au long des dernières années, en détachant les concepts de deux processus d'importance vitale pour l'entreprise : la gestion technologique, responsable de la mise au point de produits compétitifs et l'administration stratégique, responsable des orientations stratégiques de l'entreprise.

2.1. Industrie de santé animale

2.1.1. Dans le monde

Selon la définition du décret fédéral n° 1662, du 6/10/1995 (21), les produits vétérinaires sont « toute substance chimique, biologique, biotechnologique ou toute préparation manufacturée, dont l'administration est appliquée individuellement ou collectivement, directement ou mélangée aux aliments, destinée à la prévention, au diagnostic, à la guérison ou au traitement des maladies des animaux, y compris les additifs, les adjuvants, les activateurs, les améliorants de la production animale, les antiseptiques, les désinfectants d'usage environnemental ou les équipements pesticides et tous les produits qui, utilisés sur les animaux ou leur habitat, en protègent, en restaurent ou en modifient les fonctions organiques et physiologiques. Sont également inclus dans cette définition les produits destinés à l'embellissement des animaux ».

Le chiffre d'affaires mondial du marché composé par cet ensemble de produits – le marché de santé animale – a atteint un total de 14,9 milliards de dollars en 2005 (hormis les additifs nutritionnels), présentant une évolution moyenne annuelle de 6,2 % ces cinq dernières années (figure 1).



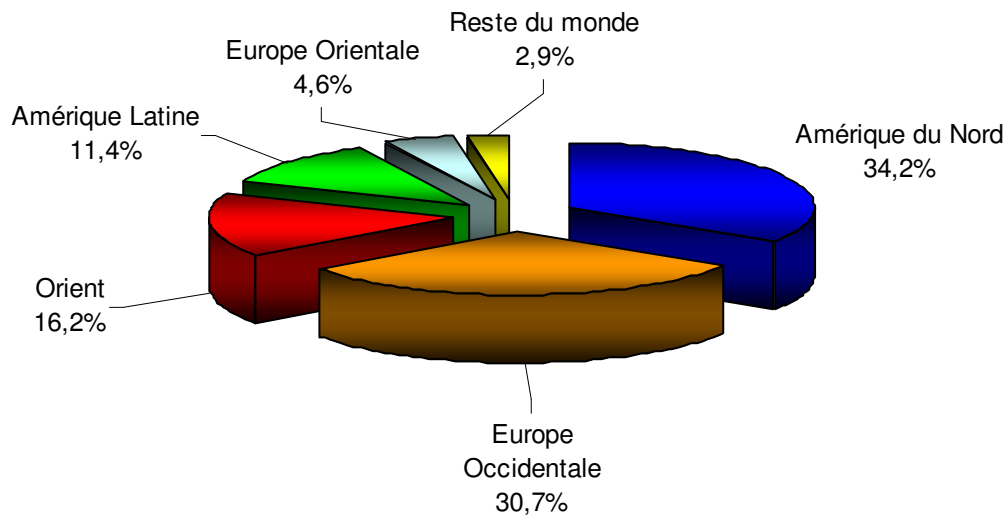
Source : Wood Mackenzie Report / International Federation for Animal Health (IFAH)

Figure 1 : Chiffre d'affaires du marché mondial de santé animale.

Il convient de souligner que rares sont les informations sûres quant à la taille réelle de ce marché, ce qui exige une certaine prudence lors des éventuelles analyses réalisées. Les divergences entre les définitions conceptuelles de produits vétérinaires adoptées par chaque pays et les disparités quant aux méthodes utilisées par les associations des industries pour définir les tailles de leurs marchés respectifs sont au nombre des problèmes pouvant influencer sur la consistance de ces chiffres.

Compte tenu de ces considérations, le secteur peut être segmenté, afin d'analyser le marché, selon sa distribution géographique et sa distribution par espèce animale ou classe thérapeutique.

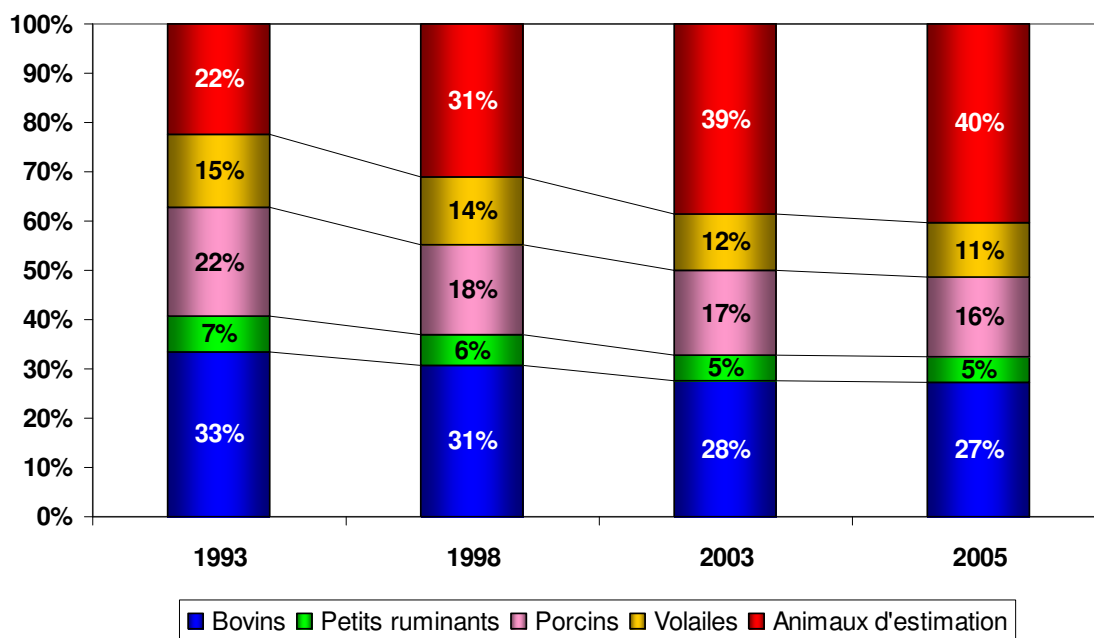
Géographiquement, 92 % du chiffre d'affaires du marché mondial de santé animale se concentrent dans les pays de l'Amérique du Nord, d'Europe occidentale, d'Asie et d'Amérique latine (figure 2). Individuellement, ce sont les marchés américain, chinois et brésilien qui se détachent et représentent, à eux trois, plus de 45 % du total.



Source : Wood Mackenzie Report / International Federation for Animal Health (IFAH)

Figure 2 : Distribution du chiffre d'affaires du marché mondial de santé animale par région géographique.

En ce qui concerne les espèces animales, le marché se divise entre deux grandes catégories : les animaux de compagnie et les animaux de production. L'importance de chaque espèce, ainsi que son évolution, sont présentées sur la figure 3.



Source : Wood Mackenzie Report / International Federation for Animal Health (IFAH)

Figure 3 : Évolution de la distribution du chiffre d'affaires du marché mondial de santé animale par espèce animale.

L'analyse des données indique la grande représentativité du segment des animaux de compagnie, ce qui, selon Wesley (204), est associé à divers facteurs, notamment à l'augmentation significative de la longévité, tant des êtres humains que de leurs animaux d'estimation ; au changement d'habitudes sociales des personnes qui recherchent dans ces animaux une façon de compenser leur solitude, de plus en plus fréquente dans les grands centres urbains ; à l'importance accrue que ces animaux prennent dans le monde actuel, devenant de plus en plus des membres de la famille ; aux avancées de la technologie chirurgicale et médicale destinée aux animaux de compagnie, qui compte aujourd'hui sur de nombreuses ressources médicales jusqu'alors réservées à leurs maîtres ; à la possibilité de conversion et d'adaptation de divers médicaments d'usage humain pour les thérapies sur des animaux de petite taille ; et à l'augmentation des exigences légales concernant les produits pour les animaux de production, qui a servi à stimuler la nouvelle orientation de recherche et développement des entreprises pour cette espèce animale (moindre exigence de tests).

Bien qu'ils soient la principale espèce d'importance économique sur le marché mondial de santé animale, les animaux de compagnie représentent un peu plus de 40 % du chiffre d'affaires total. Les près de 60 % restants se répartissent entre les animaux de production,

notamment l'espèce bovine, porcine et les volailles, qui représentent ensemble 55 % du total. Quoique ces espèces soient distribuées dans le monde entier, certains pays se détachent dans l'élevage de ces animaux, assumant un rôle important comme producteurs mondiaux de protéine animale, comme le montre la figure 4. Les aspects socioéconomiques, culturels, religieux, physiques, climatiques et technologiques, entre autres, influent sur le développement de l'activité axée sur ces espèces.

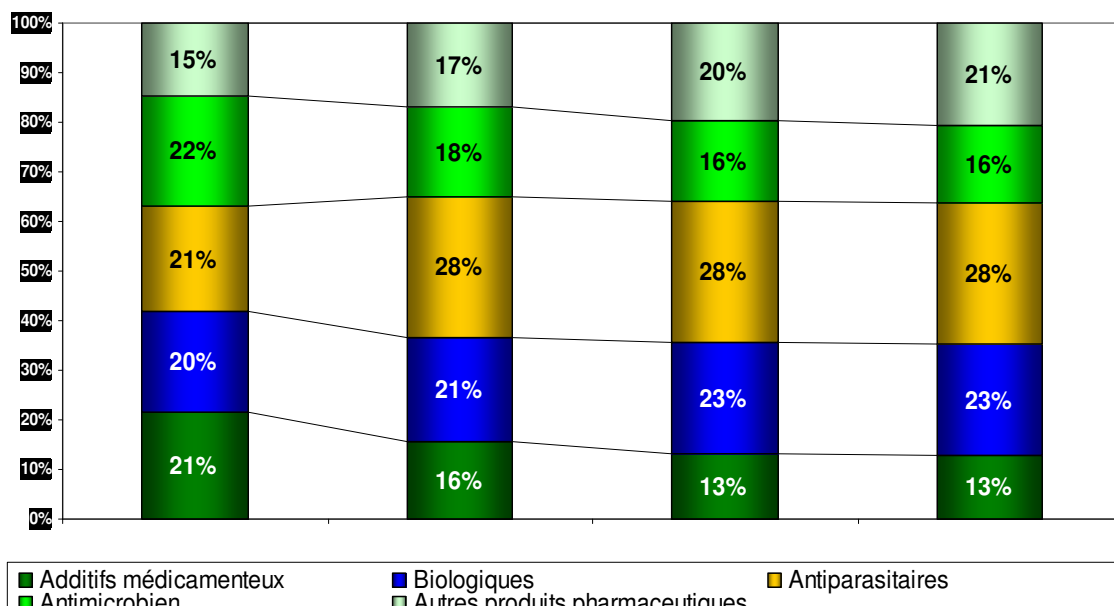
PAYS	VIANDE BOVINE		VIANDE DE POULET		VIANDE PORCINE	
	RANK	PRODUCTION (MIL TON)	RANK	PRODUCTION (MIL TON)	RANK	PRODUCTION (MIL TON)
États-Unis d'Amérique	1 ^{er}	11.317,0	1 ^{er}	15.869,0	2 ^{er}	9.392,0
Brésil	2 ^{er}	7.774,0	3 ^{er}	8.668,0	4 ^{er}	3.110,0
Chine	3 ^{er}	6.790,2	2 ^{er}	10.196,5	1 ^{er}	51.200,7
Argentine	4 ^{er}	2.980,1	19 ^{er}	785,0	43 ^{er}	150,2
Australie	5 ^{er}	2.162,0	21 ^{er}	760,0	29 ^{er}	388,4
Russie	6 ^{er}	1.793,4	7 ^{er}	1.345,7	11 ^{er}	1.520,1
TOTAL		32.817		37.624		65.761
PRODUCTION MONDIALE		59.781		70.909		103.226
PARTICIPATION		55%		53%		64%

Source : FAOSTAT, 2005

Figure 4 : Principaux pays producteurs de protéine animale dans le monde

Dans ce contexte, considérant le panorama mondial, le Brésil se détache comme l'un des principaux fournisseurs de protéine animale au monde, présentant le plus grand cheptel commercial de bovins, le troisième cheptel mondial de porcins et le quatrième cheptel mondial de volailles. Nombreux sont les facteurs ayant favorisé cette position. On peut citer, entre autres, la grande surface disponible à des prix relativement accessibles, ainsi que l'abondance d'eau et d'ensoleillement et la disponibilité de grains, ressources très importantes pour l'élevage.

Si on le considère sous le prisme de la segmentation par classes thérapeutiques, le marché mondial de santé animale se divise entre les additifs médicamenteux, les biologiques, les antiparasitaires, les antimicrobiens et les autres produits pharmaceutiques. L'importance et l'évolution de chacune de ces classes peuvent être visualisées sur la figure 5.



Source : Wood Mackenzie Report / International Federation for Animal Health (IFAH)

Figure 5 : Évolution de la distribution du chiffre d'affaires du marché mondial de santé animale par classe thérapeutique.











On peut remarquer la grande représentativité du segment d'antiparasitaires sur le volume total du marché, fait qui est en grande partie associé à l'introduction, dans les années 80, d'un nouveau et important principe actif – l'ivermectine – mis au point tout d'abord par Merck & Co's Animal Health (122) – entreprise d'origine américaine qui, en 1997, après sa fusion avec Rhône Mérieux (158) a été rebaptisée Merial (123). Conçue pour combattre les parasites internes et externes de bovins, cette molécule est devenue le plus grand succès commercial de toute l'histoire de la santé animale, et elle est actuellement utilisée comme principe actif de produits destinés aux principales espèces d'importance économique.

Outre la place des antiparasitaires, on note également l'augmentation de la représentativité des biologiques au détriment des autres classes thérapeutiques, fait en partie justifié par le plus grand souci des consommateurs (producteurs et propriétaires d'animaux de compagnie) quant aux aspects liés à la prévention de maladies.

Finalement, toujours en ce qui concerne la distribution par classe thérapeutique, il est possible de relever la chute marquée de la participation des additifs médicamenteux, produits dont l'objectif est d'augmenter la productivité, par l'amélioration de la conversion alimentaire et l'augmentation du gain de poids. Cette perte s'explique par les pressions

croissantes exercées par les consommateurs et les dirigeants en faveur de la fin de l'utilisation de ces médicaments, car ils sont associés aux problèmes de résidus de médicaments, mettant en risque la question de la sécurité alimentaire.

En ce qui concerne les caractéristiques structurelles, on sait que l'industrie mondiale de santé animale s'approche de sa maturité, ce qui rend de plus en plus importantes les initiatives visant la réduction de coûts et l'efficacité opérationnelle comme moyens d'augmenter le retour des entreprises. Quoique cette industrie soit fondée sur la technologie, les études indiquent que les compagnies leaders ont réduit, ces dernières années, leurs investissements en recherche et développement, ce qui, selon Bowles (20), peut être associé à la perte de confiance quant au retour que ces investissements pourront offrir.

	ENTREPRISES	CA MARCHÉ VÉTÉRIINAIRE MONDIAL - MILLIONS DE US\$					
		2004		2005		2006	
		MILLIONS US\$	PART. %	MILLIONS US\$	PART. %	MILLIONS US\$	PART. %
	PFIZER	1.953	14,3	2.206	14,8	2.311	14,4
	MERIAL	1.973	14,4	1.987	13,3	2.195	13,7
	INTERVET	1.275	9,3	1.362	9,1	1.400	8,7
	BAYER	975	7,1	1.096	7,3	1.158	7,2
	NOVARTIS	756	5,5	795	5,3	940	5,9
	FORT DODGE	837	6,1	881	5,9	936	5,8
	SCHERING	779	5,7	851	5,7	910	5,7
	ELANCO	799	5,8	864	5,8	875	5,4
	VIRBAC	460	3,4	483	3,2	520	3,2
	BOEHRINGER	411	3,0	452	3,0	470	2,9
	SOUS-TOTAL 10 (BASE 2006)	10.218	75	10.977	74	11.715	73
	AUTRES	3.482	25	3.936	26	4.350	27
	TOTAL (SANS NUTRITION)	13.700	100	14.913	100	16.065	100

Source : Wood Mackenzie Report

Figure 6 : Chiffre d'affaires des principaux acteurs du marché mondial de santé animale.

Pour ce qui est des aspects de la concurrence dans cette industrie, on constate que les entreprises qui produisent et commercialisent des produits vétérinaires sont, pour la plupart, des sous-divisions spécialisées des grandes industries pharmaceutiques pour humains. La figure 6 montre le ranking formé par les principales entreprises spécialisées en santé animale. On observe que, sur les dix premières placées en termes de chiffre d'affaires, seule Virbac (201) n'a pas de lien avec la pharmaceutique humaine.

L'autre caractéristique d'importance dans ce secteur est l'augmentation de la participation des entreprises suiveuses, ce qui entraîne à la fois une forte pression sur les prix pratiqués et une érosion des prix différenciés des produits qui étaient naguère protégés par des brevets. Ce constat est d'autant plus important que l'on observe une diminution des investissements en R&D (citée plus haut), fait ayant un impact direct sur le nombre de nouveaux produits brevetés.



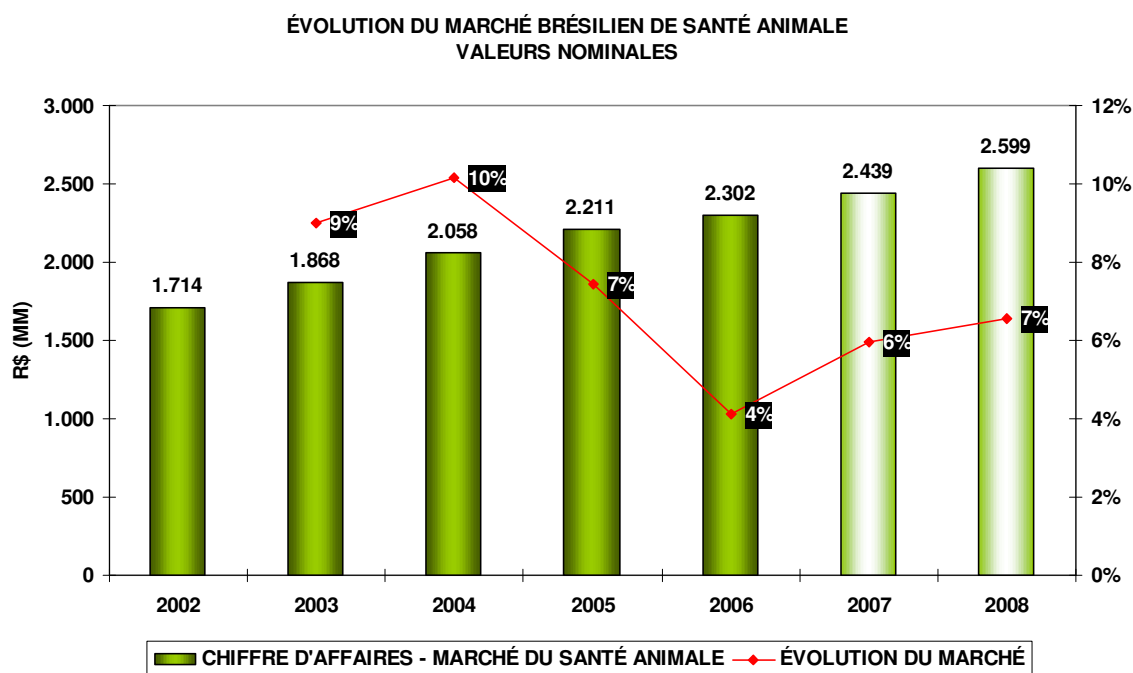
Figure 7 : Mouvements de fusion et de rachat sur le marché mondial de santé animale.

Finalemt, suivant la tendance d'autres marchés, l'industrie de la santé animale constate actuellement des mouvements de fusion et de rachat d'entreprises en activité dans ce secteur. Certains mouvements ayant eu lieu au cours des cinq dernières années peuvent être visualisés sur la figure 7. Il convient de souligner, par l'analyse de la figure 6, que les mouvements de fusion et de rachat ne se sont pas accompagnés d'une plus grande

concentration de ventes, ces trois dernières années, contrairement à ce que l'on pourrait imaginer.

2.1.2. *Au Brésil*

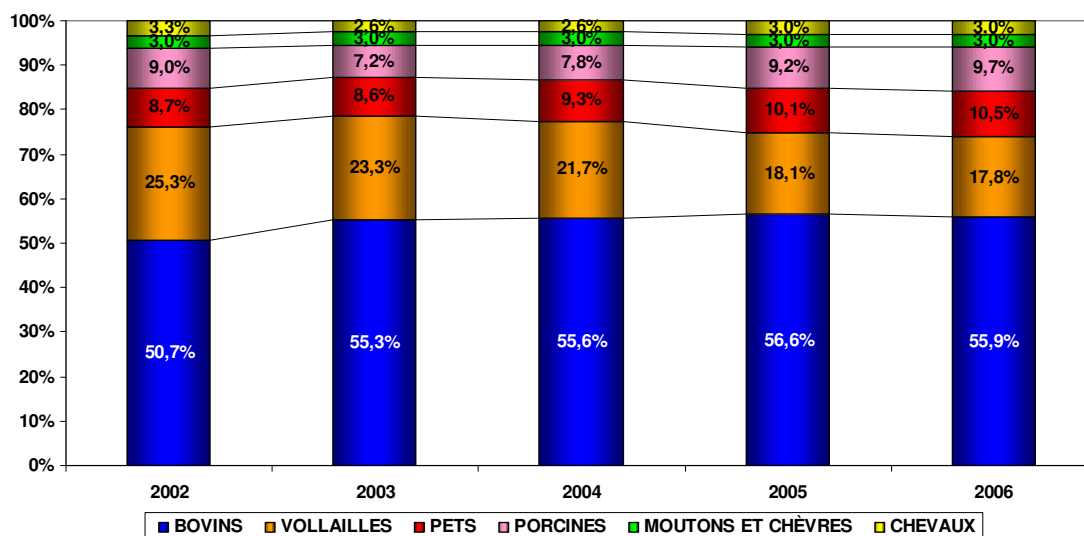
La branche d'industrialisation et de commercialisation de produits vétérinaires a brassé, en 2006, près d'un milliard de dollars au Brésil, ce qui le place en troisième position du ranking de pays utilisant le plus de produits pour la santé animale au monde, précédé seulement par les États-Unis et la Chine. L'évolution du chiffre d'affaires du marché brésilien apparaît sur la figure 8.



Source : Sinapse 2006

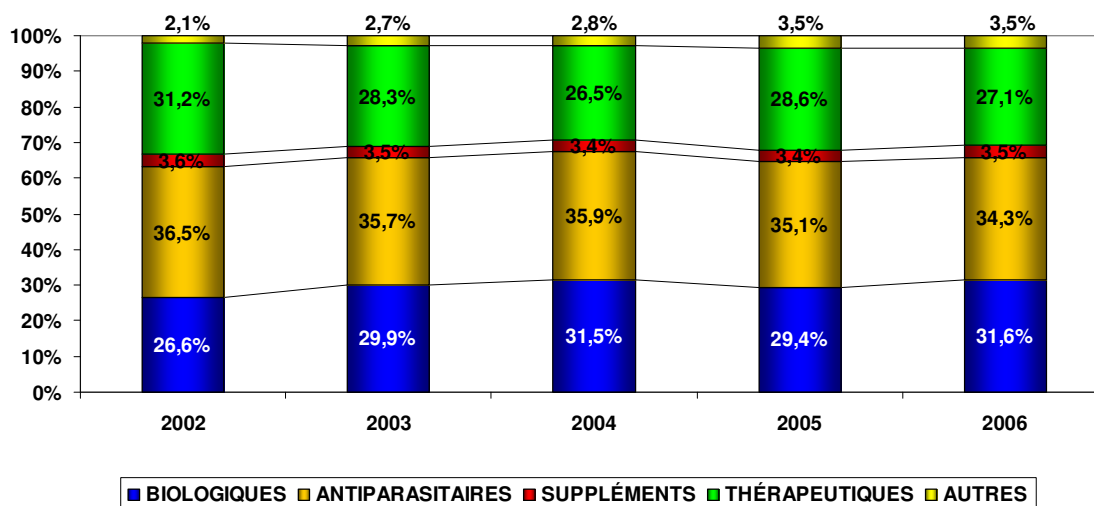
Figure 8 : Évolution du chiffre d'affaires du marché brésilien de santé animale.

Différemment du scénario mondial, le segment de bovins y est l'espèce animale la plus importante du secteur, responsable de près de 56 % du chiffre d'affaires total, comme le montre la figure 9. Les animaux de compagnie, qui représentent environ 40 % du chiffre d'affaires mondial, n'y contribuent que pour 10,5 % du chiffre d'affaires total.



Source : Sinapse / 2006: Estimative DIA

Figure 9 : Évolution de la distribution du chiffre d'affaires du marché brésilien de santé animale, par espèce animale.



Source : Sinapse / 2006: Estimative DIA

Figure 10 : Distribution du chiffre d'affaires du marché mondial de santé animale par classe thérapeutique.











En ce qui concerne la distribution du chiffre d'affaires par classes thérapeutiques, on sait que le principal segment du marché est celui des antiparasitaires, suivi de celui des vaccins et des antimicrobiens (figure 10). De même que sur le marché mondial, une grande partie du succès du segment d'antiparasitaires est dû au rendement de la molécule d'ivermectine. Ainsi, pour la seule époque où elles étaient protégées par un brevet, les ventes de ce produit

ont atteint les chiffres de 48 millions de dollars annuels, représentant environ 10 % du marché brésilien.

Outre l'ivermectine, l'autre produit phare du marché, associé, lui, au segment de biologiques, est le vaccin contre la fièvre aphteuse. Maladie qui touche les bi-ongulés, elle est responsable d'énormes dommages économico-financiers, associés tant aux aspects productifs – les animaux touchés présentent une perte de poids accentuée – qu'aux commerciaux – en fonction de son profil épidémique, les pays dont les cheptels sont atteints de la maladie se heurtent aux barrières sanitaires pour l'exportation de leurs produits. En fonction de l'importance stratégique de l'élevage pour l'économie nationale, le Brésil développe, de façon organisée et officielle, depuis 1965, un programme spécifique destiné au combat et à l'éradication de cette maladie – le Programme national d'éradication de la fièvre aphteuse (22). Le résultat de cette initiative, dont l'échéance a été fixée à l'horizon 2009, peut être évalué d'après les indices d'immunisation atteints. Ainsi, pour la seule année 2006, 372 millions de doses de vaccins ont été vendues, chiffre qui correspond à l'immunisation d'un peu plus de 96 % du cheptel national. En valeurs, ce volume correspondait à un chiffre d'affaires de près de 16 % du total du marché.

Quant aux caractéristiques structurelles de l'industrie, le marché brésilien de la santé animale est en phase d'expansion, favorisée par la vocation du pays pour l'agroalimentaire. Il se caractérise également par le grand nombre de concurrents -90-, pour la plupart de petite taille, et de suiveurs. À ce propos, il convient de souligner que, malgré le nombre de concurrents établis sur ce marché, les ventes se concentrent dans les principales entreprises du marché. Ainsi, 65 % du chiffre d'affaires total du marché se concentrent parmi les 10 premiers laboratoires du secteur, qui sont, pour la plupart, des divisions vétérinaires des grandes multinationales pharmaceutiques, à l'instar du reste du monde. La figure 11 présente le chiffre d'affaires des principales entreprises du secteur, où l'on peut noter une tendance à suivre le scénario mondial (voir figure 7).

Enfin, et suivant également la tendance mondiale, les mouvements de fusion et de rachat entre entreprises du secteur sont courants, faits qui ont particulièrement modifié l'environnement concurrentiel de cette industrie brésilienne (figure 12) et qui témoignent de la compétitivité croissante du secteur. Malgré les fusions, on n'observe pas d'augmentation de la concentration de chiffre d'affaires des dix premières entreprises du secteur, ce qui peut s'expliquer par le fait que les plus grandes entreprises évoluent à des taux inférieurs à ceux présentés par les petites entreprises (figure 11).

ORIGINE	ENTREPRISES	2004		2005		2006	
		MILLION R\$	PART. %	MILLION R\$	PART. %	MILLION R\$	PART. %
	MERIAL	212,9	10,3%	259,7	11,7%	255,1	11,1%
	PFIZER	211,8	10,3%	219,6	9,9%	224,3	9,7%
	SCHERING PLOUGH	179,0	8,7%	181,6	8,2%	184,0	8,0%
	INTERVET	145,2	7,1%	169,2	7,7%	182,2	7,9%
	VALLÉE	147,8	7,2%	104,4	4,7%	161,1	7,0%
	FORT DODGE	116,5	5,7%	127,5	5,8%	128,3	5,6%
	BAYER	81,2	3,9%	99,1	4,5%	101,2	4,4%
	OURO FINO	73,5	3,6%	88,3	4,0%	99,5	4,3%
	ELANCO	99,2	4,8%	103,0	4,7%	84,6	3,7%
	NOVARTIS	65,0	3,2%	70,0	3,2%	65,4	2,8%
SOUS-TOTAL		1.332,0	64,7%	1.422,4	64,3%	1.485,7	64,5%
AUTRES		726,2	35,3%	788,2	35,7%	816,6	35,5%
TOTAL MARCHÉ (SOUS-TOTAL + AUTRES)		2.058,2	100,0%	2.210,6	100,0%	2.302,3	100,0%

Source : Sinapse /2006

Figure 11 : Distribution du chiffre d'affaires du marché brésilien de santé animale par principales entreprises du secteur.

MOUVEMENTS DE FUSION ET DE RACHAT D'ENTREPRISES SUR LE MARCHÉ BRÉSILIEN DE SANTÉ ANIMALE

Schering Plough rachète Intervet

L'entreprise américaine est en train de conclure les négociations pour le rachat de l'entreprise hollandaise Intervet, dans le cadre du rachat d'Organon BioSciences, division pharmaceutique et chimique d'Akzo Nobel.

Rédaction (13/03/07) – Selon la presse internationale, l'entreprise américaine Schering-Plough Animal Health et la société hollandaise Intervet poursuivront leurs activités sur leurs sites d'origine, l'unité de Boxmeer, en Hollande servant désormais de siège.

Vetnil Univet + Vencofarma

Une importante fusion a eu lieu sur le marché vétérinaire brésilien

Rédaction (29/06/06) – VETNIL - UNIVET, deux des entreprises appartenant au groupe VETNIL – leader au Brésil sur le marché PET et ÉQUIDÉS – visant l'expansion et l'entrée dans le segment de biologiques – vient de réaliser une fusion avec Vencofarma, entreprise traditionnelle de Londrina, leader brésilien dans le segment de sérums contre les infections ophidiennes et antitétaniques, ayant de nombreux vaccins en portefeuille, dont l'EXCEL – 10.

Vetnil incorpore Univet

Les lignes de produits des deux entreprises se complètent. Par cette incorporation, Vetnil étend sa participation sur le marché vétérinaire brésilien.

Aviculture Industrielle – 24/02/2005

São Paulo, terça-feira, 16 de julho de 2002

FOLHA de **dinheiro**

Le fabricant du Viagra verse 60 milliards de dollars par concurrent

Pfizer rachète Pharmacia et crée la plus grande société pharmaceutique au monde

Agroalimentaire 28/08/2004

Coopers Brasil et Schering-Plough annoncent leur fusion dans le segment vétérinaire

La nouvelle entreprise devient l'une des trois plus grandes du marché brésilien et offre une des lignes les plus complètes de produits vétérinaires

Calier et Hertape s'associent

Les deux laboratoires viennent d'annoncer un *joint venture* pour la production de produits pharmaceutiques et biologiques pour l'ensemble du continent américain.

De notre rédaction 20/08/2004 – Avec, pour principal objectif, d'étendre sa participation sur le marché brésilien et latino-américain, le Laboratoire Hertape (plus de 60 ans d'expérience) et le Laboratoire Calier, (d'origine espagnole, fondé depuis plus de 35 ans et présent dans 53 pays) viennent de s'associer, pour former un *joint venture*.

Figure 12 : Mouvements de fusions et de rachats d'entreprises sur le marché brésilien de santé animale

Un environnement comme celui présenté par le marché brésilien de santé animale suggère que les entreprises qui y participent doivent se soucier systématiquement des divers aspects qui forment le cadre de compétition, à savoir : les aspects régulateurs auxquels elles sont sujettes, le développement technologique, l'importance du Brésil dans le panorama mondial, l'importance de certains produits comme le vaccin contre la fièvre aphteuse et, en dernière analyse, la grande rivalité entre les concurrents, dans la dispute des clients. Porter (143) mentionnait déjà, en 1980, que « La compilation des données pour une analyse sophistiquée de la concurrence exige plus qu'un simple travail ardu. Pour qu'elle soit effective, il faut un mécanisme organisé – un type de système d'intelligence sur le concurrent – afin d'assurer l'efficacité du processus ». Cette alerte semble s'appliquer parfaitement à l'environnement concurrentiel du marché vétérinaire brésilien. Les chapitres suivants aborderont la situation de l'intelligence compétitive dans le monde, au Brésil et sur le marché de santé animale.

2.2. L'évolution de l'intelligence compétitive

2.2.1. Dans le monde

Nombreux sont les auteurs que l'on peut citer lorsqu'il s'agit de discourir sur les concepts et la marche à suivre pour l'installation d'un système d'intelligence compétitive dans les entreprises, avec ou sans buts lucratifs. C'est ainsi que se détachent les pionniers Tyson (187), Kahanner (101), D'Avenni (51) et Fuld (68), entre autres. Bien que les objectifs de ce travail n'incluent pas la révision de la littérature existante sur le sujet, il est toutefois intéressant d'observer l'évolution de l'application des concepts d'intelligence compétitive dans le monde entier. Preuve de cette évolution, le nombre d'associés de la SCIP – Society of Competitive Intelligence Professionals (166) dont le siège est situé à Alexandria, en Virginie, aux États-Unis d'Amérique. Fondée en 1986, avec pour mission d'« *aider les professionnels à développer l'excellence dans la création et la diffusion d'intelligence compétitive et engager les preneurs de décision dans un dialogue productif, afin de créer des avantages compétitifs* », elle comptait, dès sa première année d'existence, 150 associés dans le monde entier. Selon Davison (52), ils étaient 6 901 en 1999 et la figure 13 donne une idée de leur évolution depuis 1986. Les années 1991 et 1992 sont celles ayant présenté la plus faible évolution, en raison de la récession aux États-Unis d'Amérique.

Les effets de l'attentat terroriste contre la ville de New York se sont aussi fait sentir dans le cadre de la SCIP, provoquant une chute significative du nombre d'associés. Ce nombre a pourtant recommencé à augmenter : les associés individuels de la SCIP étaient 2 976 en 2004 et 3 230 en 2005 – un nombre 10 % supérieur à celui des associés de 2004 –, distribués en 22 chapitres aux États-Unis et plus de 70 chapitres en activité dans le monde. Elle compte en outre une affiliée internationale (l'Allemagne) et sept groupes internationaux en développement pour devenir affiliés internationaux (Canada – Edmonton, Canada – Toronto, Croatie, République Tchèque, Italie, Suède) et un partenaire associé (Israël). En 2005, la SCIP a formé à ses programmes plus de 1 700 personnes, outre les formations réalisées par les chapitres et par les affiliées internationales. Actuellement, la SCIP définit ainsi sa mission : « augmenter le succès de nos associés, par le leadership, l'éducation, la protection légale et les interrelations ».

ANNÉE	Nombre d' Associés SCIP
1986	150
1987	385
1988	716
1989	1156
1990	1.550
1991	1.587
1992	1.653
1993	1.890
1994	2.363
1995	3.098
1996	4.676
1997	6.164
1998	6.694
1999	6.901

Figure 13 : Segmentation géographique des associés de la SCIP – 1986 à 1999

Outre la SCIP, d'autres associations ont surgi ou se sont adaptées aux concepts de l'intelligence compétitive, au fil des années, par exemple :

- APQC - American Productivity and Quality Center (9) (www.apqc.org)
- The Canadian Institute of Competitive Intelligence (180) (www.cici-icic.ca)
- South African Association of Competitive Intelligence Professionals – (172) (www.saacip.co.za)

- Special Libraries Association - Competitive Intelligence Division (173) (www.sla.org/division/dci)
- AFCEA Intelligence (4) (www.afcea.org)
- Institute for Competitive Intelligence (93) (www.competitive-intelligence.com/en)

Pour une liste plus complète, il convient de consulter l'adresse électronique : <http://www.bidigital.com/ci/Associations/more4.html>.

L'autre mesure importante qui prouve la valeur et l'importance du sujet est l'utilisation de ces systèmes d'intelligence compétitive par des entreprises de succès. Selon le calcul de Tyson (187), 95 % des 100 plus grandes entreprises américaines, classées par la revue Forbes, pratiquent des processus d'intelligence compétitive, alors que, selon cette même source, parmi les 500 plus grandes, ce nombre est de 85 %.

Une récente étude menée par Global Intelligence Alliance (71) (www.globalintelligence.com), en 2005, a entendu 287 responsables des programmes d'intelligence compétitive dans 18 pays dans de grandes entreprises, c'est-à-dire des entreprises classées parmi les 50 ou les 100 plus grandes de leur pays respectif. Les principales conclusions de cette étude sont les suivantes :

- Neuf entreprises sur dix utilisent l'intelligence compétitive et elles le font, en moyenne, depuis 3 à 5 ans. (Figures 14 et 15) ;

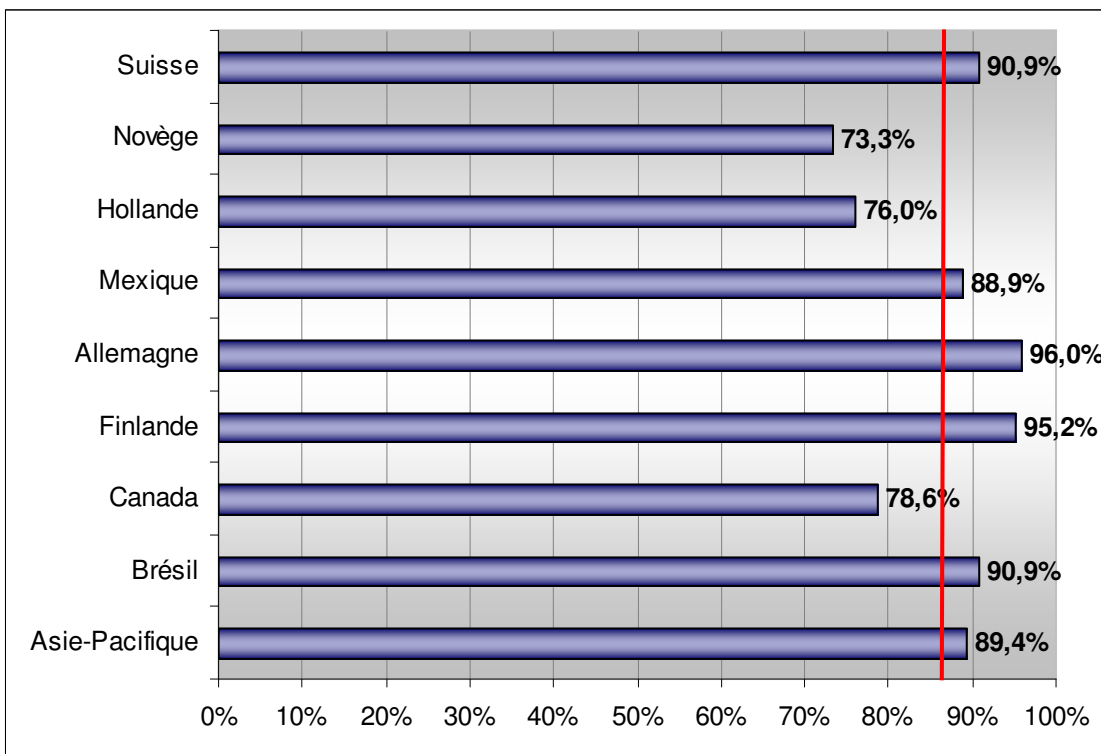


Figure 14 : Entreprises utilisant l'intelligence compétitive

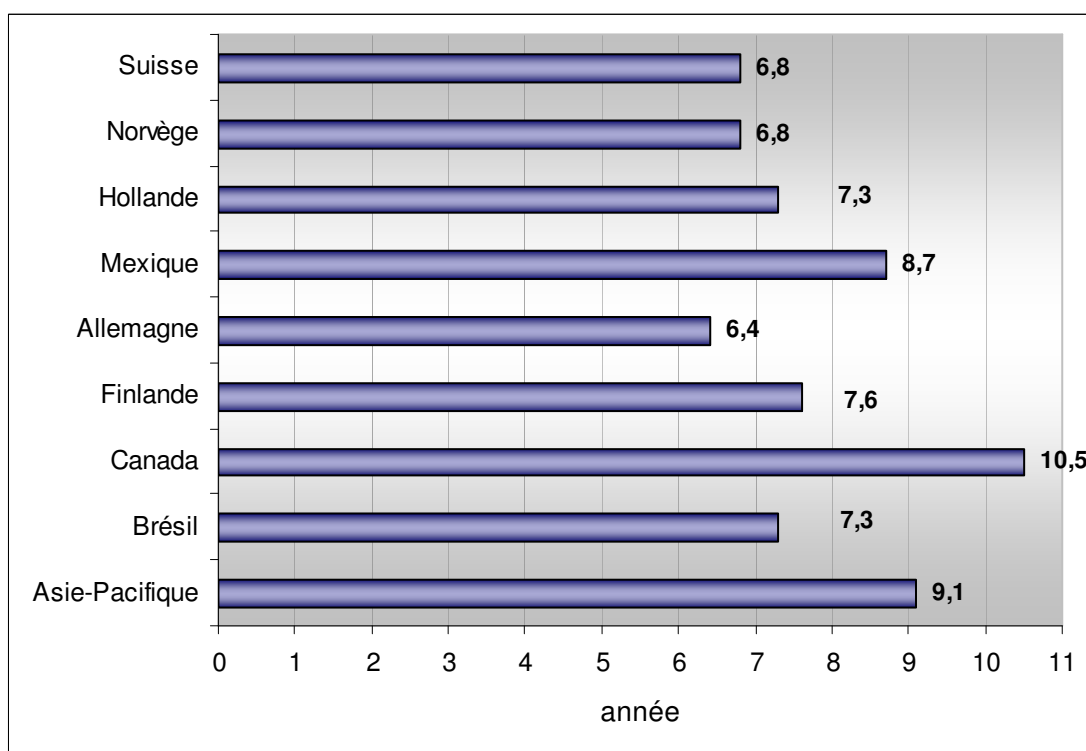


Figure 15 : Temps d'utilisation de l'intelligence compétitive

- Huit entreprises sur dix disposent d'un budget exclusif pour l'intelligence compétitive et les $\frac{2}{3}$ d'entre elles ont l'intention d'augmenter leurs investissements dans cette activité (figures 16 et 17).

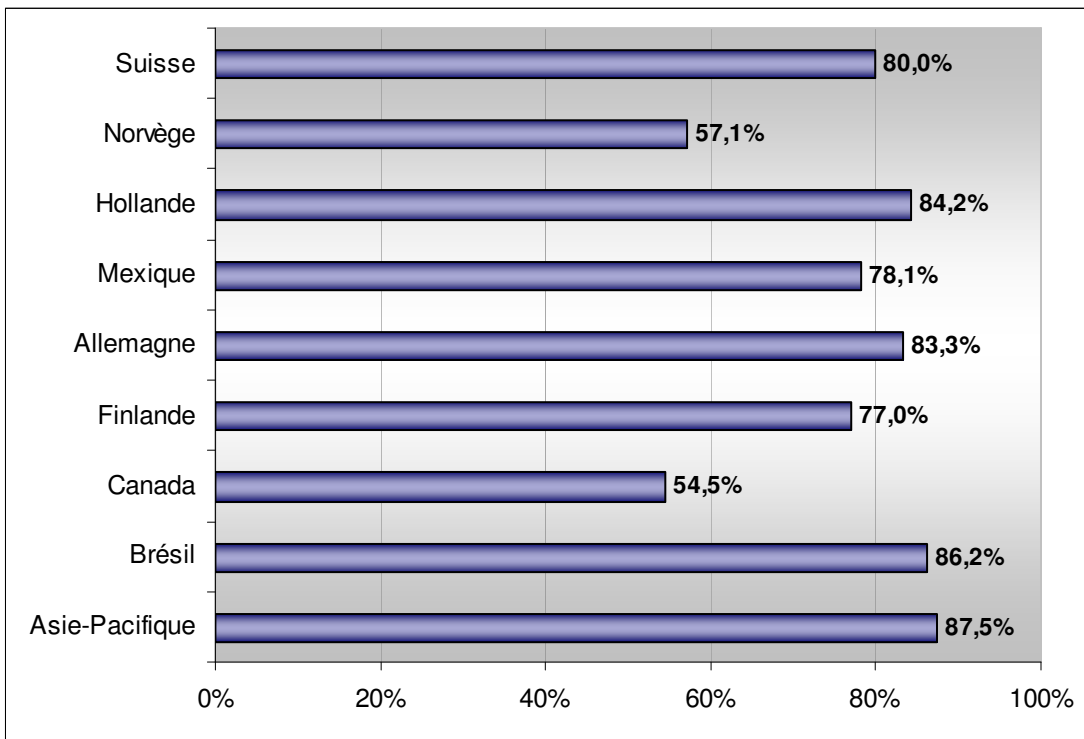


Figure 16 : Entreprises ayant un budget exclusif pour l'intelligence compétitive

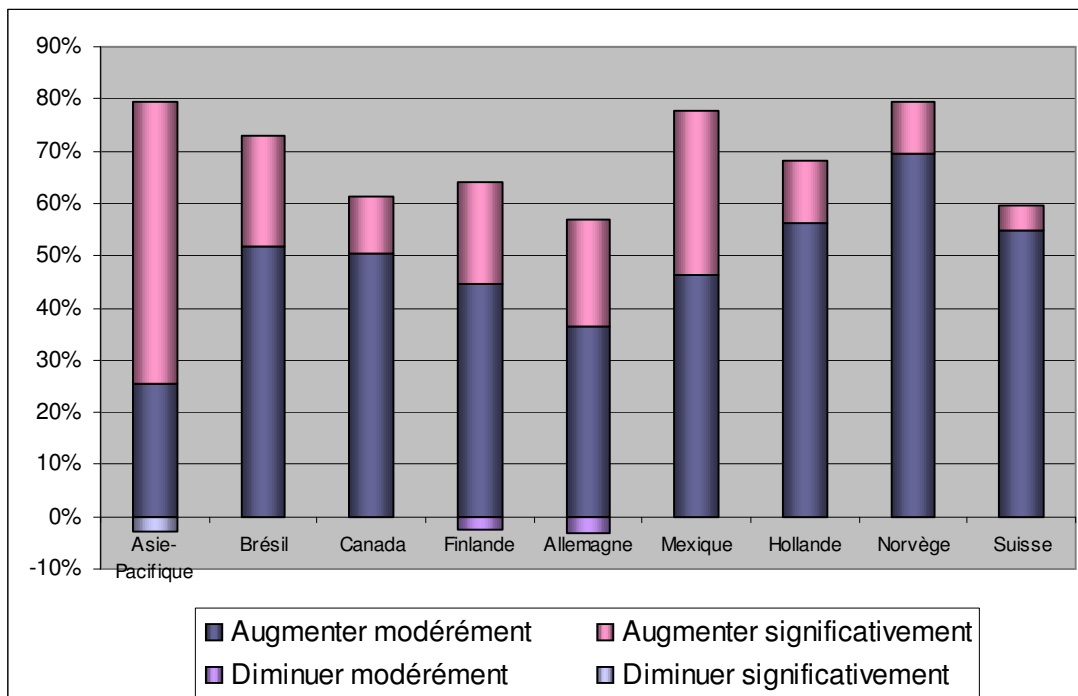


Figure 17 : Projection d'investissements en intelligence compétitive pour les cinq prochaines années

Selon cette étude, ces résultats fournissent une indication solide que la fonction intelligence compétitive, quoique récente, quand on la compare à d'autres fonctions plus traditionnelles,

comme la comptabilité, les finances, les opérations, dans les compagnies mondiales, à large échelle, est une pratique qui est près de devenir une discipline fonctionnelle bien établie.

Une autre étude, menée par la SCIP en 2005, intitulée « *State of the Art : Competitive Intelligence* » (33) – conclut aussi que l'importance de l'intelligence compétitive va croissant dans de nombreuses organisations. Lors de ce relevé, plus de 500 personnes ont été entendues, responsables de l'activité dans leurs entreprises, qui travaillent dans plus de 12 différentes branches du marché, dans tous les pays où la SCIP compte sur des professionnels associés, donnant une représentation complète de toutes les régions de la planète. Des entreprises de toutes les tailles ont été représentées, dont 25 % appartenant à la catégorie « petites », au chiffre d'affaires annuel inférieur à 10 millions de dollars, 30 % appartenant aux « moyennes », au chiffre d'affaires annuel se situant entre 10 millions et 1 milliard de dollars et les autres considérées « grandes », au chiffre d'affaires annuel supérieur à 1 milliard de dollars. Les principales conclusions de cette étude sont les suivantes :

- Dans près d'un tiers des organisations ayant répondu au sondage, l'activité d'intelligence compétitive est réalisée par un secteur indépendant de l'entreprise (figure 18), une valeur 10 % supérieure environ à celle trouvée dans un sondage semblable, réalisé précédemment, en 1998.
- À l'exemple du sondage réalisé par la GIA, 88 % des entreprises sondées pensent maintenir ou augmenter leurs budgets pour l'activité d'intelligence compétitive, pour l'année suivant le sondage (figure 19) ;

Une enquête réalisée par Abreu (3) a montré que, dans la moitié des 177 entreprises américaines, brésiliennes et canadiennes étudiées, entre autres nationalités, l'intelligence compétitive est active depuis plus de quatre ans. L'échantillon a été constitué d'entreprises établies sur le marché depuis un certain temps, car seulement 19 % d'entre elles avaient tout au plus dix ans d'existence, et plus de la moitié de l'échantillon avait plus de 40 ans, le temps d'activité moyen étant de 49 ans.

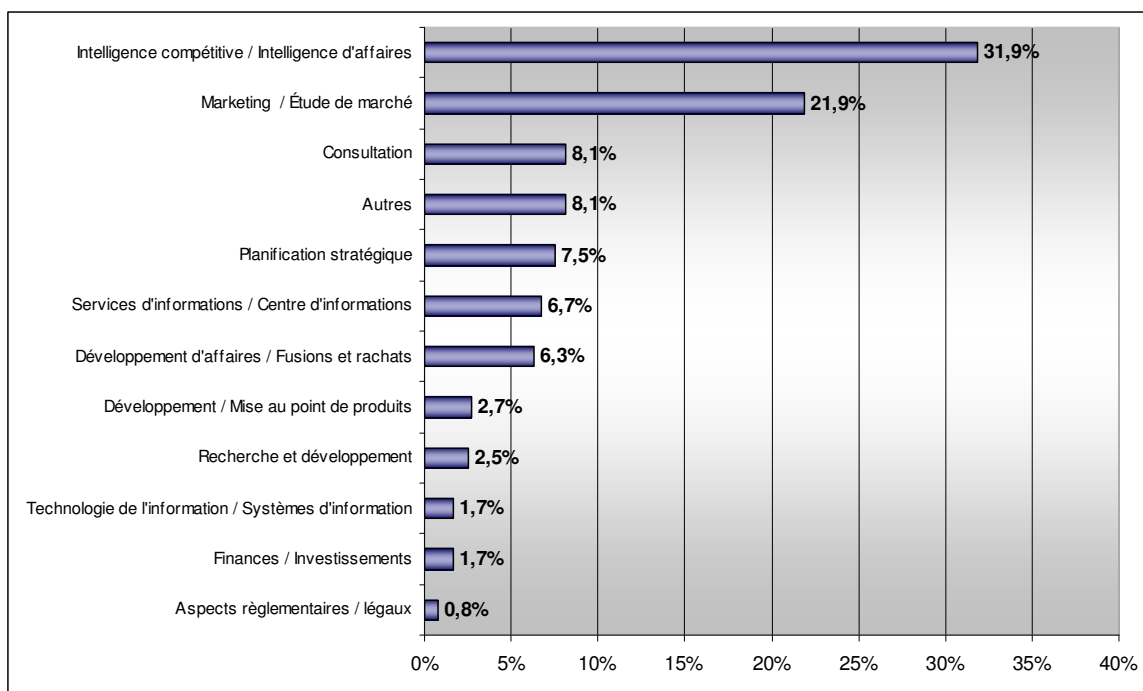


Figure 18 : Position de l'intelligence compétitive dans les organisations

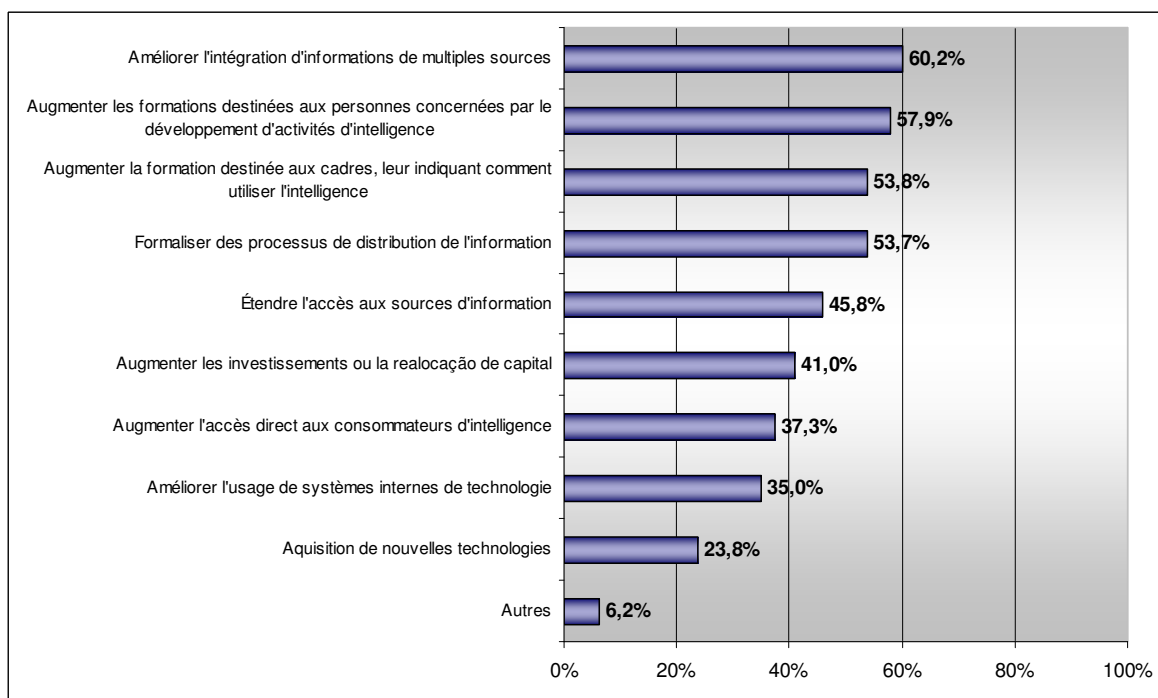


Figure 19 : Changements dans les opérations d'intelligence compétitive pour les 12 mois à venir

Le site Internet de la SCIP, dans la rubrique « Publications », option « Journal of Competitive Intelligence and Management » nous donne une vision plus large du stade

actuel de l'intelligence compétitive dans le monde. Cette adresse contient des informations sur les articles, les recherches universitaires, les associations et même quelques *insights* sur l'avenir de l'intelligence compétitive sur les cinq continents.

2.2.2. Au Brésil

Avant de présenter un panorama général de la situation de l'intelligence compétitive au Brésil, de la compétitivité du Brésil et des entreprises brésiliennes, je considère opportun de tisser quelques commentaires sur le concept de *compétitivité*.

La productivité n'est pas un concept catégoriquement défini. Nombreux sont les abordages et les aspects sous lesquels on peut analyser la compétitivité. Haguenaer (84) donne une classification de compétitivité en deux familles :

- La compétitivité vue comme performance – ce versant voit la compétitivité comme la participation d'une entreprise sur le marché où elle se situe, au niveau tant local que mondial. En termes de compétitivité internationale d'une entreprise, celle-ci s'exprimerait par la participation de son volume d'exportations par rapport au volume total commercialisé internationalement de la marchandise ou du service. De même, la compétitivité des nations serait exprimée en termes de volume d'exportations des pays par rapport au volume total internationalement commercialisé de cette marchandise ou de ce service.
- Compétitivité comme efficience – dans cette ligne de raisonnement, la préoccupation concerne la capacité de l'entreprise à transformer les intrants en produits ou en services avec un rendement maximum. Ainsi, la compétitivité est liée à la meilleure réalisation des activités productives que ses concurrents, que ce soit en qualité, en prix, en technologie, en productivité ou d'autres facteurs d'analyse comparative.

Kupfer (109) estime toutefois qu'une analyse statique comme celle décrite ci-dessus ne présente pas un nombre suffisant de concepts, car elle ne considère pas les concepts de temporalité et des attentes quant à l'avenir de la part des chefs d'entreprises. L'auteur suggère l'incorporation à l'analyse du concept de *standards de concurrence*, où, dans chaque espace de compétition (marché ou industrie, région, nation) déterminerait un standard défini comme un ensemble de formes de concurrence qui s'y révèlent dominantes. L'univers de formes possibles de concurrence englobe les prix pratiqués, le niveau de service ou d'assistance technique, la qualité, le marketing, la différenciation de produits et le degré d'innovation, entre autres facteurs. Pour l'auteur, la compétitivité est donc

« fonction de l'adéquation des stratégies des entreprises individuelles à la norme de concurrence en vigueur sur le marché spécifique ». Seraient compétitives les entreprises qui, à tout moment, adoptent des stratégies de conduite (investissements, innovation, effort marketing, etc.) les plus adaptées à la norme de concurrence sectorielle.

Compte tenu de ces brèves considérations sur la compétitivité, nous analyserons maintenant la prise de position du Brésil face à cette question.

Le dernier tiers du XX^e siècle signale des transformations de grande importance dans les systèmes économiques prédominants jusqu'alors. Ces transformations ont renforcé l'essence du mode de production capitaliste. C'est précisément en ceci que consiste le processus de mondialisation, nouveau nom de l'ancien processus d'internationalisation ou de création du marché mondial né avec le capitalisme.

Les mouvements de mondialisation de l'économie, dont les faits les plus emblématiques ont été la chute du mur de Berlin, la dissolution de l'Union Soviétique et l'entrée dans le monde capitaliste des nouveaux pays d'Europe de l'Est, ont également produit leurs effets au Brésil.

À partir de 1990, le gouvernement brésilien a lancé divers programmes officiels, dans le but d'augmenter la compétitivité brésilienne dans le panorama mondial. À l'époque, la nécessité, pour le Brésil, d'ouvrir ses frontières à la modernisation de son parc industriel était évidente, car les divers secteurs étaient déphasés, en conséquence de nombreuses années de protection de marché. Tel était le cas, par exemple, des secteurs automobile et informatique, pour n'en citer que deux.

En dernière analyse, la compétitivité d'une nation s'exprime par la compétitivité que présentent ses entreprises dans le cadre mondial, de sorte qu'elles arrivent à distribuer leurs produits et leurs services au-delà de leurs frontières territoriales, générant des sources de devises et étendant leur présence au niveau mondial. Les produits brésiliens devaient tout d'abord élever les normes comparatives pour pouvoir gagner de l'espace sur le marché extérieur, tout en entrant en compétition, internement, avec les concurrents internationaux, qui souhaitaient également participer au marché brésilien.

L'un des premiers programmes gouvernementaux pour l'amélioration de la compétitivité des produits brésiliens a été le Programme brésilien de qualité et de productivité – PBQP (148), coordonné par le Ministère de la Science et de la Technologie (127).

Le PBQP a été lancé en 1990, dans le but d'appuyer l'effort de modernisation de l'industrie brésilienne et d'en augmenter la compétitivité. Ce programme a été une réussite en ce qu'il

concerne une parcelle du secteur industriel. Plus récemment, l'action la plus importante du programme brésilien de la qualité et de la productivité, est le réaménagement complet de l'INMETRO (95), dont l'impact se fait fortement sentir sur l'amélioration de l'infrastructure de services technologiques. Le nouveau modèle de normalisation technique vise la décentralisation et ouvre le champ à l'intégration des entreprises privées et publiques, moyennant la création d'organismes sectoriels de normalisation. Dans le cadre de la certification de conformité, on crée actuellement des organismes certificateurs agréés en synchronisme avec l'accréditation du Réseau national de laboratoires de tests et d'essais (157).

Les résultats de ces changements sur le mode d'action et sur la forme de fonctionnement de l'INMETRO et du Conseil national de métrologie et de qualité industrielle – CONMETRO (42) se font sentir sur le nombre d'établissements dont les systèmes de qualité sont certifiés selon les normes de la série ISO 9000 (134) : de dix-huit en 1990, ils étaient déjà de plus de deux mille en octobre 1997. Le Brésil affiche aujourd'hui le 6^e plus haut taux de croissance dans ce domaine.

La participation brésilienne dans les forums internationaux de certification est devenue plus active. L'écart entre les décisions internationales et leur entrée en vigueur dans le pays s'est extraordinairement réduit. Preuve en est la rapidité avec laquelle les entreprises brésiennes se sont attachées à l'élaboration des normes de la série ISO 14000, relatives aux systèmes de gestion environnementale (133). L'organisation de l'infrastructure pour la certification de systèmes de gestion environnementale a été conclue pratiquement en même temps que celle du mouvement international. Le Brésil compte déjà plus de vingt entreprises certifiées selon les normes de la série ISO 14000.

Le Projet de spécialisation en gestion de la qualité (153), coordonné par le Ministère de la Science et de la Technologie, a permis, tout au long des années 90, la mise en place de programmes de gestion de la qualité dans près de 7 000 entreprises et la formation de près de 25 000 techniciens et cadres. Les entreprises elles-mêmes ont été mobilisées pour préparer 200 000 employés de plus. Pour les petites entreprises, le PBQP, par le biais d'un projet coordonné par le SEBRAE (167), a formé près de 1 500 multiplicateurs et a implanté la méthodologie adaptée à ce type d'entreprise dans près de 1 120 établissements.

Un autre élément extrêmement important pour l'augmentation de la compétitivité est le degré d'innovation présent dans les produits et services.

Les incitations fiscales de la Loi 8661, d'octobre 1993 (23), par l'intermédiaire du Programme d'appui à la mise à jour technologique de l'industrie – PACTI (149), représentent un facteur fondamental dans la création de nouveaux produits et procédés. Quatre ans après l'entrée en vigueur de cette loi, les bons résultats de l'usage de cet instrument illustrent les progrès de la participation des entreprises :

- 2,2 milliards de reals d'investissements en recherche et développement (en 4 ans), profitant à 130 entreprises, dans le cadre de 79 programmes, qui ont compté sur des incitations de 536 millions de reals ;
- Pour chaque real d'exemption fiscale, les entreprises investissaient en moyenne 4,09 reals ;
- Le chiffre d'affaires des entreprises bénéficiaires représentait près de 12% du produit intérieur brut brésilien de 1996, et celles-ci employaient 310 000 personnes ;
- Des entreprises participant au programme, 42% étaient de capital national ; 41%, de capital étranger et 17%, des entreprises d'État ;
- Les programmes approuvés se répartissaient, en 1996, en 87% pour l'industrie et 13% pour l'agroalimentaire.

Dans le cadre du PACTI, le Programme de développement technologique industriel - PDTI (149) est responsable d'investissements dans le secteur industriel. En quatre ans de programme, 53 PDTI ont été approuvés en mécanique, matériels de transport, électronique, chimie, métallurgie et secteur minier. Ces investissements ont permis 14 innovations technologiques et 11 innovations de procédés.

Toujours dans le cadre du PACTI, le Programme de développement technologique agroalimentaire – PDTA (150) se charge des investissements réalisés à la faveur des incitations de la Loi 8661 (23), qui ont déjà produit de nombreuses innovations technologiques de procédés dans l'agro-industrie de la canne à sucre.

Malgré ces progrès indéniables, nous n'avons pas encore atteint les niveaux de compétitivité comparables à ceux des pays considérés développés, ni même de pays en voie de développement, comme la Chine, l'Inde et la Russie. Selon son étude annuelle, le Forum économique mondial (66) a divulgué, en septembre 2006, que le Brésil avait perdu neuf positions au ranking de compétitivité globale, occupant la 66^e position (57^e en 2005) sur 125 pays.

De nombreux secteurs ont progressé, mais les autres pays ont obtenu un rendement comparativement meilleur, ce qui a provoqué ce recul au classement. Selon le bulletin divulgué par le Forum, la position du Brésil « est le résultat du grand déficit budgétaire par rapport à ceux d'autres pays, sinon du rendement historiquement pauvre du Brésil ». Ce document signale encore comme raisons de la chute de position du Brésil les hauts niveaux d'endettement du gouvernement et l'écart des taux d'intérêts, ce qui met en relief « les coûts élevés de l'intermédiation du secteur bancaire brésilien », qui répercutent négativement sur les investissements du secteur privé et contribuent à une croissance économique inférieure. Il y a, de toute évidence, encore beaucoup à faire en ce qui concerne l'augmentation de la compétitivité brésilienne et la maîtrise d'informations stratégiques doit indubitablement faire partie de tout programme visant cette finalité. Tant les chefs d'entreprises que le gouvernement découvriront, tôt ou tard, la nécessité d'acquisition et d'incorporation de toute une gamme d'informations, de tendances, de normes régulatrices, d'attentes et de besoins de clients, etc.

Au Brésil, en ce qui concerne les systèmes organisés de collecte et d'analyse d'informations, c'est-à-dire d'intelligence compétitive, pour l'augmentation de compétitivité, le sujet est relativement nouveau. L'une des premières références au terme « intelligence compétitive » a été l'article publié par la revue Exame, dans son édition de juillet 1997 (24). Bien que présentant un contenu en harmonie avec les préceptes de l'intelligence compétitive, le titre insinuait que la discipline pourrait avoir un lien quelconque avec le champ de l'espionnage industriel et économique.

D'autres références peu élogieuses aux pratiques adoptées par les chefs d'entreprises brésiliens dans leur recherche d'informations ont été faites vers le milieu des années 90 :

- John Price, (147) président d'InfoAmericas (92), axée sur le marketing et la stratégie pour l'Amérique latine, en 2000, était bien plus pessimiste, lorsqu'il affirmait que nombreux étaient les défis de l'intelligence compétitive en Amérique latine, allant de l'existence de rapports peu fiables, lorsqu'ils existent, car la culture veut que l'on émette un rapport officiel, pour la fiscalité, et un autre, pour les gestionnaires ; les principaux cadres ne divulguent pas l'information ; les publications visent les grandes entreprises, laissant de côté les moyennes, entre autres entraves.
- Tom Baranauskas (16), cadre de Forecast International/ DMS (65), spécialisée en intelligence de marché de l'industrie aérospatiale, défense et énergie. Dans cet article,

l'auteur commente l'article du 4/6/1997 de la revue Exame et insiste sur les pratiques illégales et non éthiques de collecte d'informations au Brésil.

Malgré ce début hésitant, les concepts d'intelligence compétitive au Brésil se sont affirmés au fil du temps. Nombreux sont les fronts qui travaillent à la divulgation et à la mise en place des activités d'intelligence compétitive, parmi lesquels on peut citer :

- dans le domaine universitaire, l'un des premiers articles scientifiques a été écrit par Pozzebon, Freitas et Petrini (144) et ces auteurs mettent en évidence l'importance de l'intégration d'un module d'intelligence compétitive (collecte, organisation et diffusion de l'information externe) aux systèmes d'informations pour l'appui à la décision des entreprises, enrichissant ainsi l'*Enterprise Information Systems* (EIS). Ils croyaient ainsi aider les gestionnaires dans leur « recherche de l'identification ou de l'anticipation de problèmes ou d'opportunités, dans un cadre où les pressions internes et surtout externes sont de plus en plus fortes ».

Toujours en termes académiques, sur la formation formelle de professionnels en intelligence compétitive, l'un des pionniers a été le CEIC - Cours de spécialisation en intelligence compétitive, réalisé conjointement par l'INT, l'UFRJ et le CRRM, de l'Université de Marseille, de 1997 à 2000, à São Paulo, Salvador, Porto Alegre et Natal. Les concepts ayant permis la réalisation de ce cours ont été développés par Coelho (38), dans sa thèse en vue de l'obtention du doctorat à l'Université de Toulon. Grâce à ce cours, près de 250 professionnels ont été formés au cours de son existence.

De nombreuses autres universités, dans l'ensemble du pays, consacrent une partie de leurs cursus à ce sujet, notamment dans leurs cours de 3^e cycle. Parmi elles, on peut citer :

- PUC-PR (Paraná) : lié à la gestion des connaissances (155)
- UnB (Brasília) : Noyau d'intelligence compétitive (195)
- UFMG (Minas Gerais) : lié à la bibliothéconomie (190)
- UFRJ (Rio de Janeiro) : programme de la COPPE : Intelligence entrepreneuriale (193)
- UFRGS (Rio Grande do Sul) : programme de 3^e cycle en administration (191)
- UFSC (Santa Catarina) : Noyau d'intelligence compétitive (194)
- ESPM (São Paulo) : matière des cycles de base du cours de marketing (61)
- FGV (São Paulo) : sujet traité dans le CEAG, chaire de planification stratégique (62)

- USP-SP (São Paulo) : chaire d'intelligence compétitive de la Faculté d'économie (197)
- IPEN -USP (Institut de recherches énergétiques et nucléaires – São Paulo) : discipline en gestion des connaissances et espace pour le Doctorat (98)
- UFAM : Université fédérale de l'État d'Amazonas – Cours de 3^e cycle *latu sensu* : Veille et intelligence compétitive (189)

Outre les universités, d'autres institutions travaillent à la diffusion des concepts d'intelligence compétitive par des cours d'extension, d'une durée maximale de 24 heures.

Parmi eux, on peut citer :

- IBC - International Business Communications (88) : il a réalisé son premier cours sur le thème en 1999 et offre actuellement près de deux cours ou conférences par an
- IIR - Institute for International Research (90) : il a réalisé son premier cours en 2000 et offre actuellement près de deux cours ou conférences par an
- ABRAIC - Association brésilienne d'analystes en intelligence compétitive (2) : il offre, depuis 2000, des séminaires annuels sur le thème, outre des ateliers pour la divulgation de meilleures pratiques, entre autres activités.

En termes d'associations de professionnels en intelligence compétitive, les analystes ou les professionnels du secteur d'intelligence compétitive, peuvent être associés à :

- l'ABRAIC – Association brésilienne d'analystes en intelligence compétitive (02) – www.abraic.org.br – créée en 2000, elle compte actuellement 1 100 associés
- l'Association des ex-élèves du CEIC (www.ic-brasil.com.br): elle compte près de 50 membres.

En ce qui concerne la participation à la SCIP, le Brésil compte 18 membres, représentants d'entreprises nationales et multinationales, du secteur industriel, du secteur de services et de cabinets-conseils et d'universités. Il existe encore un chapitre de la SCIP à São Paulo, dont le responsable, l'ingénieur Alfredo Passos, a reçu le prix de la SCIP – Catalyst Award – pour son action remarquable dans la divulgation de l'intelligence compétitive dans le pays.

Je donne moi-même bon nombre de conférences, 6 par an environ, et je reçois de nombreuses entreprises à Vallée, comme références pour le benchmarking. On trouvera une liste de quelques-unes de ces conférences dans l'Annexe 3.

L'intérêt pour l'intelligence compétitive de la part des entreprises en activité au Brésil est assez large, comme nous pouvons le constater dans les branches des entreprises qui fréquentent les divers cours offerts dans le pays, tant comme conférenciers que comme participants. Ci-dessous, certains des secteurs représentés, ainsi que quelques-unes des entreprises présentes à ces cours :

- Télécommunications : Telemig (179), NEC (132), Amazonia Celular (7), IBM (89)
- Énergie : Petrobrás (141), Carbocloro (30), White Martins (206), Comgas (40), CNEN (35),
- Biens de consommation : boissons – Schincariol (163), aliments - Perdigão (140)
- Soins et hygiène personnelle : Johnson et Johnson (100), Gillette (74), Klabin (105)
- Banques et entreprises financières : ABN Amro (1), Credicard (48), Banco do Brasil (14), Banco Itaú (15)
- Papier et cellulose – Votorantim (202), International Papers (97)
- Chimie et pharmaceutique : Schering Plough (162), Merial (123), Libbs (114), Dow (56)
- Biens de capital : Atlas Schindler (12), Embraco (59), Gerdau (70)
- Services : SERASA (168), VARIG (198)

L'autre évidence que le sujet intelligence compétitive a éveillé un intérêt croissant est le grand nombre d'entreprises de consultation qui consacrent une partie de leurs activités à l'implantation de systèmes d'intelligence compétitive dans d'autres organisations. Malgré la difficulté évidente pour la divulgation de leurs clients et de la détection précise de la nature des services qu'ils offrent, la liste suivante, de certains cabinets-conseils identifiés, prouve la possibilité d'un marché expressif pour l'activité :

- DDIC : Desenvolvimento de Dispositivos Institucionais e Coletivos (53) - www.ddic.com.br. Spécialisée en intelligence compétitive et en gestion des connaissances.
- Cortex Intelligence (47) : www.cortex-intelligence.com – développe un logiciel intégré pour l'intelligence compétitive
- Groupe TIS (81) : www.tisbrasil.com.br – cabinet-conseil en intelligence compétitive
- M&B Inteligência Competitiva (116) www.mbic.com.br – cabinet-conseil en intelligence compétitive, spécialisé en sécurité
- Vector3 (200) www.vector3.com.br – spécialisé en marketing

- C&F Consultoria (27) : www.cf-consultoria.srv.com.br – cabinet-conseil en intelligence compétitive, spécialisé en gestion
- SETE – Secretaria do Trabalho e Empreendedorismo (169) : www.sete.ce.gov.br - Portail d'intelligence
- Prospect Intelligence (154) : www.prospectintelligence.com.br – spécialisé en contre-intelligence
- Ênfase Consultoria (60) : spécialisée en gestion stratégique – Santa Catarina
- Finich Marketing (63) : www.correionet.com.br – spécialisé en marketing
- Cypher Systems (50) : leader mondial ; conseils, sélection de personnel, formation, conduite, représentant d'un logiciel intégré pour l'intelligence compétitive : www.norwich.com.br
- Knowledge Management Company (106) : Alfredo Passos, spécialisé en planification stratégique : www.kmchouse.com.br
- Plugar Informações Estratégicas (142) : www.cortex-intelligence.com – développe un logiciel intégré pour l'intelligence compétitive

En ce qui concerne le marché éditorial, nombreuses sont les publications sur l'intelligence compétitive sur le marché éditorial brésilien, notamment ces quatre dernières années. Une recherche effectuée sur Internet a donné dix titres de livres publiés au Brésil, dont huit d'auteurs brésiliens. À savoir :

- Inteligência Competitiva na Internet : Oliveira, 2006 (137)
- Inteligência Competitiva – Alfredo Passos, 2005 (139)
- Inteligência Competitiva – Como Transformar Informação em um Negócio Lucrativo – Elizabeth Gomes et Fabiane Braga, 2004 (77)
- O Milênio da inteligência competitiva – Jerry Miller, 2002 (125)
- Inteligência nas empresas – Competitividade e Proteção – Leonardo Spinetti, 2004 (173)
- Inteligência Competitiva na Prática – Prescott, Miller, 2002 (145)
- Inteligência Organizacional e Competitiva – Kira Tarapanoff, 2002 (177)
- Inteligência Competitiva de Mercado – Rogério Gerber, 2001 (69)
- Inteligência, Informação e Conhecimento – Kira Tarapanoff, 2006 (178)

- Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva – Jorge Bezerra Lopes Chaves, 2005 (17)

Une autre manière de constater l'évolution du sujet au niveau national est l'évolution du nombre de citations pour le terme « intelligence compétitive » dans certains des moteurs de recherche les plus utilisés sur Internet. La figure 20 prouve l'intérêt croissant que la discipline suscite au Brésil.

Moteur de Recherche	1999	2000	2006
Alta Vista	154	265	90.900
Infoseek	24	92	23.400 (Netscape)
Northern Light	-	556	n/a
Yahoo	0	30	246.000
Yahoo BR	0	26	96.100
Cadê	2	7	(Yahoo)
Google BR	0	0	172.000

Figure 20 : Nombre de citations sur l'intelligence compétitive dans quelques moteurs de recherche au Brésil

Lors d'une autre recherche, à l'aide du moteur de recherche Google, option universitaire, le terme "inteligência competitiva" en portugais a donné 820 réponses.

Tous ces efforts ont contribué de façon décisive à l'évolution des activités d'intelligence compétitive au Brésil et, en conséquence, l'image de la discipline commence à présenter des signes de changement, par rapport aux concepts de départ, comme nous l'avons décrit plus haut. L'un des signes de ce changement a été donné en mai 2002 par la déclaration de Christopher Kuhn (108), président de Global Research Group, spécialisée en recherche primaire en Amérique Latine : « le Brésil est généralement considéré comme un pays en développement sous de nombreux aspects, mais dans le domaine de l'intelligence compétitive, ils sont non pas suiveurs, mais leaders. » Cette déclaration a été faite par l'auteur, après avoir participé à un séminaire de l'IBC, en mars 2002.

Dans ce même sens, l'entreprise Cortex Intelligence a effectué une étude exploratoire en 2006 (47), reconnaissant qu'il existe aujourd'hui, au Brésil, un nombre significatif d'entreprises qui réalisent sérieusement les activités d'intelligence compétitive et que, pour ces entreprises, les concepts fondamentaux d'intelligence compétitive ne sont plus suffisants. Cette étude avait pour objectif d'identifier le degré de perfectionnement de l'intelligence compétitive, tenant compte de dix dimensions d'analyse :

- Planification d'intelligence : décrit comment l'entreprise oriente l'objectif des activités d'intelligence compétitive ;
- Collecte d'informations secondaires : caractérise comment sont conduits les efforts de collecte d'informations secondaires, y compris les nouvelles, les rapports de marché et les bases de données, entre autres.
- Collecte par le réseau d'intelligence : définit les activités utilisées par l'organisation pour la structuration, l'encouragement et la collecte d'informations primaires par le réseau d'intelligence.
- Analyse de l'information : décrit l'approfondissement du travail d'analyse réalisé par la fonction intelligence compétitive et le degré de perfectionnement des techniques utilisées à cette fin.
- Rapports et diffusion : décrit comment la fonction intelligence compétitive « emballe » et livre ses analyses et ses conclusions aux intéressés.
- Structure interne : caractérise le degré de développement de la fonction intelligence compétitive en termes de structure organisationnelle, de définition de rôles et de disponibilité de ressources humaines.
- Évaluation et contrôle du processus : décrit les mécanismes pour évaluer le fonctionnement de l'intelligence compétitive. Porte sur la mensuration de sa performance visant la recherche d'une amélioration continue.
- Intégration avec la prise de décisions : décrit les mesures utilisées pour garantir que l'effort employé par le secteur d'intelligence compétitive soit effectivement converti en décisions d'affaires importantes.
- Support de technologie de l'information : décrit dans quelle proportion sont utilisés les systèmes informatisés pour aider la fonction intelligence compétitive à exécuter et à organiser efficacement son travail.
- Adéquation de la culture organisationnelle : décrit dans quelle mesure la culture de l'entreprise est propice au développement des activités d'intelligence compétitive et quels mécanismes sont utilisés pour ce faire.

Quatorze entreprises ont été étudiées de divers secteurs de l'économie, de différentes tailles (figure 21), à partir d'interviews réalisées avec les responsables du secteur d'intelligence compétitive des sociétés. À partir de leurs réponses, les analystes de CórteX Intelligence, comptant sur la collaboration de Gilda Massari Coelho et de Fernando Domingues, ayant tous deux une vaste expérience dans le secteur, ont élaboré des scores consolidés, sur une

échelle de 1 à 6, qui reflétaient le degré de perfectionnement de l'entreprise par rapport à chacune des dimensions citées ci-dessus. Les scores élaborés ne sont pas absolus, mais

Empresa	Secteur d'activité	Nopmbre Approx. d'employés	CA approx. 2005 (millions US\$)	
Não Divulgado (*)	Pétrole et dérivés	1500	7000	(1)
Vivo	Télécom	6000	6500	(1)
TIM	Télécom	9000	4600	(1)
Camargo Correa	Conglomérat	32400	3700	(2)
Unilever	Biens de consommation	13000	2500	(1)
Klabin	Production de papiers	7000	1300	(1)
ComGás	Distribution de gaz	800	1300	(1)
Alcoa	Production d'aluminium	4500	1200	(1)
Itaú Seguros	Assurance	1500	1000	(2)
Bayer	Pharmaceutique	1500	600	(1)
Não Divulgado (*)	Financier	2500	Não Divulgado (*)	(1)
Accor/Ticket	Services divers	600	150	(1)
Red Bull	Boissons Premium	500	130	(3)
Não Divulgado (*)	Industrie de santé animale	500	80	(3)

Figure 21 : Entreprises participant à l'étude réalisée par l'entreprise Cortex

La figure 22 montre le résumé des évaluations faites par l'équipe de Cortex pour toutes les dimensions analysées.

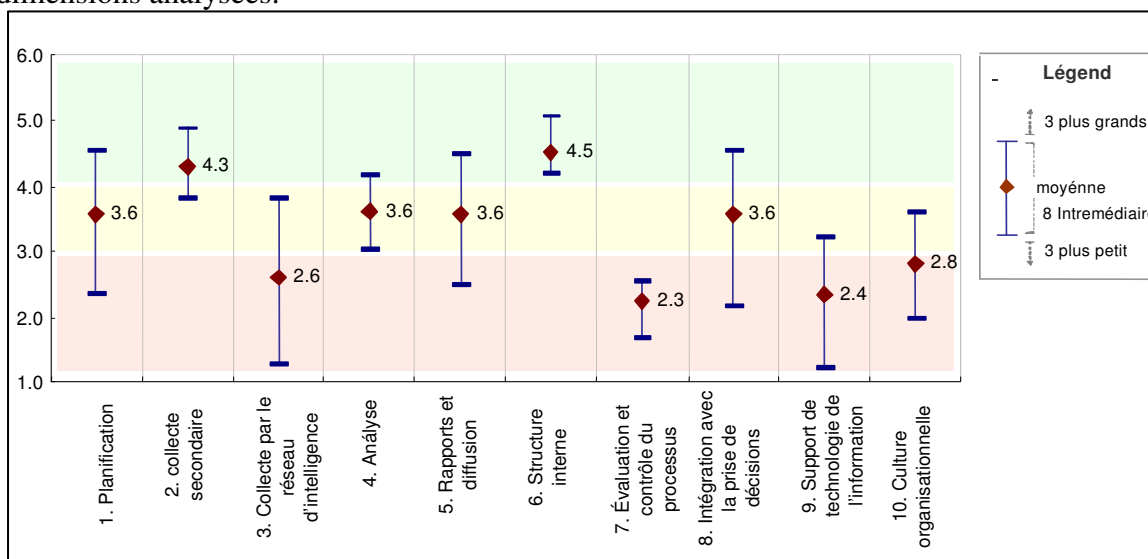


Figure 22 : Évaluation générale des entreprises participant à l'étude réalisée par l'entreprise Cortex

Comme résultat général, le score global de raffinement a été de 3,31, les dimensions ayant présenté le plus haut niveau de raffinement ont été la « *collecte secondaire* » et la « *structure interne* », suivies de « *planification* », « *analyse* », « *diffusion* » et

« *intégration avec la prise de décisions* ». Les dimensions présentant le plus grand potentiel d'amélioration sont le « *réseau d'intelligence* », « *l'évaluation* », « *support de TI* » et « *culture* ».

Cependant, cette étude de Cortex n'a visé qu'un échantillon d'entreprises qui pratiquaient déjà l'intelligence compétitive depuis quelque temps, pouvant être considérées comme pionnières dans cette activité. La pratique de l'intelligence compétitive est assez hétérogène, si l'on considère les divers secteurs de l'économie, dont certains n'en sont encore qu'à leurs débuts dans ce domaine, ce qui est le cas de l'industrie vétérinaire, comme nous le verrons dans le chapitre suivant.

2.3. L'intelligence compétitive sur le marché vétérinaire brésilien

Afin d'évaluer le degré d'utilisation des concepts d'intelligence compétitive dans l'industrie vétérinaire brésilienne, deux recherches ont été menées :

La première, sur des bases de données formelles, a cherché à découvrir les publications existantes, ou même s'il y avait une référence à des systèmes d'intelligence compétitive dans les industries vétérinaires brésiliennes dans les bases de données qui composent la publication DIALOG (54) (www.dialog.com).

Le relevé complet et détaillé des recherches effectuées sur DIALOG peut être consulté dans l'Annexe 1.

Les mots-clés utilisés lors des recherches ont été : “competitive intelligence”, “animal health”, “veterinary”, “industry” et “Brazil”, combinés entre eux comme suit :

S1 ANIMAL () HEALTH AND INDUSTRY AND COMPETITIVE () INTELLIGENCE AND BRAZIL

S2 (ANIMAL () HEALTH AND INDUSTRY OR VETERINARY () INDUSTRY) AND COMPETITIVE () INTELLIGENCE AND BRAZIL

La première recherche a été faite sur les bases :

- 15 - ABI/INFORM®
- 765 - Frost & Sullivan Market Intelligence
- 629 - EIU: Business Newsletters
- 13 - Business & Management Practices®
- 479 – Gale Group Company Intelligence (Current)

Un seul résultat a été trouvé, sur la base 15 – ABI-INFORM. En analysant le texte complet, on peut observer qu’il s’agit d’un rapport sur la performance des 40 principales agences de publicité travaillant pour l’industrie pharmaceutique. On y trouve des références sur les activités d’*intelligence compétitive* menées par l’entreprise Guidenz (83), dont le siège est à New York, et qui est une division du groupe Corbett Accel Health Care Group (43), client de l’agence de publicité Carbon Healthcare Communications (31), du même groupe. On y trouve également des références aux projets de diverses entreprises pour l’entrée sur les marchés du *Brésil*, de la Russie et de la Chine, et aux services de l’agence Donahoe Purohit Miller (55) pour la division du compte de publicité d’*Animal Medical Center* (8). Comme on peut le voir, bien que contenant les trois termes écrits en italique ci-dessus, le texte n’apporte aucune information sur les activités d’*intelligence compétitive* dans l’industrie vétérinaire brésilienne. Le texte complet de l’ABI Inform se trouve dans l’Annexe 2.

Puis, ont été consultées les bases :

- 617 - South American Business Information (SABI) (7/1999+)
- 148 - Gale Group Trade & Industry Database(TM)
- 129 - Pharmaceutical and Healthcare Industry News Database (PHIND) - weekly
- 513 - Directory of Corporate Affiliations (Current)
- 285 - BioBusiness®
- 441- ESPICOM Pharmaceutical & Medical Device News
- 203 - AGRIS International (1975+)

Aucun résultat n’y a été trouvé.

Une nouvelle recherche a été effectuée, cette fois-ci sur toutes les bases relatives aux affaires du secteur pharmaceutique (business). À savoir :

- 9 : Business & Industry(TM)
- 16 : Gale Group PROMT® (1990 - present)
- 18 : Gale Group F&S Index(TM)
- 19 : Chemical Industry Notes (CIN)
- 20 : Dialog Global Reporter
- 42 : Pharmaceutical News Index (PNI®)
- 129 - Pharmaceutical and Healthcare Industry News Database (PHIND) - weekly
- 130 : Pharmaceutical and Healthcare Industry News Database (PHIND) - daily

- 135 : NewsRX Weekly Reports
- 148 : Gale Group Trade & Industry Database(TM)
- 149 : Gale Group Health & Wellness Database(SM)
- 158 : DIOGENES® FDA Regulatory Updates
- 160 : Gale Group PROMT® (1972-1989)
- 182 : FDAnews
- 183 : Regulatory Affairs Journals
- 285 : BioBusiness®
- 428 : Adis Newsletters - Current
- 429 : Adis Newsletters - Archive
- 441 : ESPICOM Pharmaceutical & Medical Device News
- 445 : IMS R&D Focus
- 446 : IMS New Product Focus
- 454 : Emergency Room (ER) Database
- 455 : Prous Science Drug News & Perspectives
- 458 : Prous Science Daily Essentials - Daily
- 459 : Prous Science Daily Essentials - Weekly
- 462 : Hospital Inpatient Profiles (HIP)
- 463 : Hospital Outpatient Profiles Database (HOP)
- 465 : Incidence and Prevalence Database (IPD)
- 583 : Gale Group Globalbase(TM)
- 621 : Gale Group New Product Announcements/Plus®
- 635 : Business Dateline®
- 636 : Gale Group Newsletter Database(TM)

À nouveau, aucun résultat n'a été trouvé.

Ont alors été consultées les bases de données relatives aux informations de marketing, dans toutes les industries (*marketing information databases*). À savoir :

- 9 : Business & Industry(TM)
- 13 : Business & Management Practices®
- 15 : ABI/INFORM®

- 16 : Gale Group PROMT® (1990 - present)
- 18 : Gale Group F&S Index(TM)
- 20 : Dialog Global Reporter
- 30 : Asia-Pacific
- 112 : UBM Industry News(TM)
- 148 : Gale Group Trade & Industry Database(TM)
- 160 : Gale Group PROMT® (1972-1989)
- 192 : Industry Trends and Analysis
- 211 : Gale Group Globalbase(TM)
- 514 : DIALOG Investment Research Index
- 545 : Investext®
- 553 : Wilson Business Abstracts
- 563 : Key Note Market Research
- 566 : Euromonitor Market Research Journals
- 568 : Asian Business Intelligence Reports
- 570 : Gale Group Marketing & Advertising Reference Service®
- 583 : Gale Group Globalbase(TM)
- 620 : EIU : ViewsWire
- 622 : The Economist
- 624 : The McGraw-Hill Companies Publications Online
- 627 : EIU : Country Analysis
- 628 : EIU : Country Risk and Forecasts
- 629 : EIU : Business Newsletters
- 636 : Gale Group Newsletter Database(TM)
- 637 : The Journal of Commerce
- 745 : Investext® PDF Index
- 753 : IBISWorld Market Research
- 759 : Business Insights
- 760 : Euromonitor Strategy
- 761 : Datamonitor Market Research
- 762 : Euromonitor Market Research

- 763 : Freedonia Market Research
- 764 : BCC Market Research
- 765 : Frost & Sullivan Market Intelligence
- 766 : Kalorama Information Market Research
- 767: Frost & Sullivan Market Engineering
- 768 : EIU Market Research
- 769 : Verdict Market Research
- 990 : DIALOG NewsRoom - Current 4-5 months
- 992 : DIALOG NewsRoom - Archive 2005
- 993 : DIALOG NewsRoom - Archive 2004
- 994 : DIALOG NewsRoom - Archive 2003
- 995 : DIALOG NewsRoom - Archive 2002

Une fois de plus, la recherche a été vaine. Ont alors été réalisées deux recherches spécifiques, dans les bases suivantes :

- 9 : Business & Industry(TM)
- 15 - ABI/INFORM®
- 16 - Gale Group PROMT® (1990 - present)
- 19 - Chemical Industry Notes (CIN)
- 20 - Dialog Global Reporter
- 30 - Asia-Pacific
- 112 - UBM Industry News(TM)
- 131 - Pharmacontacts
- 132 - Standard & Poor's Daily News
- 148 - Gale Group Trade & Industry Database(TM)
- 160 - Gale Group PROMT® (1972-1989)
- 443 – IMS Company Search
- 471, New York Times Fulltext (1980+)
- 473, Financial Times Abstracts (11/1998-3/2001)
- 474, Financial Times Abstracts (1969+)
- 475, Wall Street Journal Abstracts (1973+)
- 476, Financial Times Abstracts (1995+)

- 483, Newspaper Abstracts Daily (1989+)
- 557, Mergent Company News Reports (1996+)
- 583, Gale Group Globalbase(TM)
- 600, Early Edition - U.S. (Most recent 24 hours)
- 601, Early Edition – Canada (Most recent 24 hours)
- 608, Knight Ridder/Tribune Business News (1989+)
- 609, Bridge World Markets News (2000-2001)
- 610, Business Wire (3/1999+)
- 613, PR Newswire (5/1987-1999)
- 616, Canada NewsWire (7/1999-3/2003)
- 617, South American Business Information (SABI) (7/1999+)
- 621, Gale Group New Product Announcements/Plus®
- 623, Business Week (1985+)
- 635, Business Dateline®
- 636, Gale Group Newsletter Database(TM)
- 649, Gale Group Newswire ASAP (1983+)
- 781, TRADEMARKSCAN – Hungary (1969+)
- 810, Business Wire (1986-2/1999)
- 813, PR Newswire (5/1999+)
- 816, Canada NewsWire (3/1996-6/1999)
- 817, South American Business Information (SABI) (1996-6/1999)











Aucune de ces bases ne présentait de référence à l'existence d'activités d'intelligence compétitive sur le marché vétérinaire brésilien.

Cependant, le résultat de la recherche sur des sources formelles, comme nous l'avons réalisée, ne suffit pas à affirmer que les industries de santé animale installées au Brésil ne réalisent pas d'activités d'intelligence compétitive. Nous avons alors voulu chercher sur des sources informelles et primaires de quelle façon les dix principales entreprises du secteur traitent la question. Nous avons demandé un projet à l'équipe d'intelligence compétitive de Vallée (dont les caractéristiques seront détaillées au chapitre 3), qui avait pour objectif de répondre aux questions suivantes :

- Y a-t-il des entreprises du secteur dotées d'un système d'intelligence compétitive formellement structuré ?

- Dans l’affirmative, lesquelles ?
- Quelles sont les caractéristiques et les activités principales de ces systèmes ?

Les résultats obtenus peuvent être vus sur la figure 23 :

ENTREPRISE	RANKING	ACTIVITÉ FORMELLE	STRUCTURE - N°		POSITION HIÉRARCHIQUE	BUDGET ANNUEL (MIL US\$)	ACTIVITÉS PRINCIPALES*
			TEMPS COMPLET	TEMPS PARTIEL			
	1º	NÃO	X	2	SUBORDONNÉE AU MARKETING	INFÉRIEUR À 100	EM
	2º	NÃO	X	1	AUTRE SUBORDINATION	100 À 300	EM, IM et BI
	3º	SIM	1	X	SUBORDONNÉE AU MARKETING	100 À 300	BI, IM et EM
	4º	NÃO	X	1	SUBORDONNÉE AU DIRECTEUR (RÉP. BRÉSIL)	100 À 300	BI et IM
	5º	SIM	3	1	SUBORDONNÉE AU CEO / PRÉSIDENT	100 À 300	IC et EM
	6º	NÃO	X	1	AUTRE SUBORDINATION	INFÉRIEUR À 100	IM
	7º	SIM	1	4	SUBORDONNÉE AU DIRECTEUR (RÉP. BRÉSIL)	300 À 500	EM et IM
	8º	NÃO	X	2	SUBORDONNÉE AU MARKETING	100 À 300	BI et IM
	9º	NÃO	X	X	X	X	X
	10º	NÃO	X	2	AUTRE SUBORDINATION	INFÉRIEUR À 100	IM

* LÉGENDE: IC= INTELLIGENCE COMPÉTITIVE; BI = BUSINESS INTELLIGENCE; IM = INTELLIGENCE DE MARKETING; EM = ÉTUDES DE MARCHÉ

Figure 23 : Activités d’intelligence compétitive des principales entreprises concurrentes de Vallée

Comme on a pu l’observer, l’emploi des concepts d’intelligence compétitive dans l’industrie vétérinaire brésilienne en est encore à ses débuts et le mauvais usage du terme pour les activités exercées par certaines entreprises est assez courant, à l’exemple des deux seules (hormis Vallée) à avoir déclaré une activité formelle d’intelligence compétitive. En interrogeant les responsables de ces programmes, nous avons observé que leurs activités se limitaient à l’organisation de données du secteur et de collecte sporadique, non structurée, d’informations auprès de leur équipe de terrain pour l’élaboration de scénarios. Il convient encore de souligner que les coordinateurs des systèmes d’intelligence compétitive de ces deux entreprises sont des ex-employés de Vallée, ayant assumé ces fonctions après l’apprentissage obtenu dans leur ancienne entreprise.

Vallée S.A., en revanche, se détache dans ce panorama, comme nous pourrions le constater dans les chapitres suivants. Le chapitre 3 décrit les principales caractéristiques de l’entreprise et le processus de mise en place de l’intelligence compétitive, du début du processus, en 1999, jusqu’au stade actuel.

2.4. Vallée S.A.

2.4.1. Historique de l'entreprise

a) Institution, finalité et taille de l'organisation

Entreprise à capital fermé du secteur pharmaceutique pour la santé animale, inscrite à la CVM sous le n° 50047-0, tenue de remettre annuellement ses états comptables, Vallée S.A. a été créée et implantée le 3 avril 1961, à Uberlândia, dans l'État de Minas Gerais, comme l'une des entreprises du groupe CARFEPE. Institutionnalisé le 23 décembre 1963 et ayant établi son siège dans la même ville, le groupe contrôle, outre Vallée, les entreprises suivantes :

- Granja Planalto (79),
- Moinho 7 Irmãos (129),
- Imobiliária Tubal Vilela (91), ayant toutes trois leur siège à Uberlândia, dans le Minas Gerais.

Appelée à l'origine *Instituto Vallée S.A.* et présidée par Edésio Alves Carneiro, l'entreprise avait pour finalité la production de vaccins, de sérums et autres produits d'usage vétérinaire, ainsi que la poursuite de recherches scientifiques corrélatives.

Le 17 février 1978, dès lors sous l'administration de Jarbas Fontoura Lima, a été constituée Vallée Nordeste S.A., rattachée à l'Instituto Vallée S.A., dans le but de produire dans de nouvelles installations, modernes et adaptées aux exigences du gouvernement et du marché. Le nouveau siège de l'entreprise s'est installé dans la commune de Montes Claros, dans la zone d'incitation fiscale de la SUDENE (176), où il est localisé actuellement. De 1984 à décembre 1990, Sílvio Cardoso Pinto a exercé la présidence de l'entreprise jusqu'à ce qu'assume, en décembre 1990, Ronan de Freitas Pereira, responsable du développement expressif de la société ces dernières années. Reconnue par tous les maillons de la chaîne de la production animale comme une entreprise solide et créative, offrant des produits de qualité et des services différenciés et extrêmement utiles au développement des affaires de l'élevage national, Vallée occupe une position de choix dans ce segment, comme le prouvent les prix reçus dans divers secteurs, tels que la qualité de produits, la technologie et le marketing.

Actuellement, l'organisation se consacre à la production et à la commercialisation de produits vétérinaires de pratiquement toutes les classes thérapeutiques, spécialement pour

les animaux de production. Outre son unité industrielle à Montes Claros, elle compte sur les installations d'Uberlândia, qui comprennent le laboratoire expérimental de parasitologie et la ferme expérimentale, où sont pratiqués les tests pour la mise au point de produits, dans des conditions semblables à celles des fermes distribuées sur l'ensemble du territoire national. Ses bureaux de São Paulo abritent tout le corps des gestionnaires de la direction commerciale, une partie de la direction de gestion technologique et la direction d'intelligence et d'affaires, dont les attributions seront expliquées en détails au chapitre 3.

Vallée a obtenu, en 2006, près de 80 millions de dollars de recette brute et compte près de 4 500 clients directs, représentés par des revendeurs de produits agronomiques et par des coopératives agronomiques. La distribution des produits vendus est garantie par l'existence de 10 Centres de distribution (7 propres et 3 en sous-traitance), localisés dans des positions stratégiques, de façon à permettre une réponse rapide à ces clients.

Il s'agit de la plus grosse entreprise du groupe CARFEPE, représentant plus de 50 % (52 %) du chiffre d'affaires total du groupe et comptant environ sur 25 % de la totalité de sa force de travail.

Parmi les principaux équipements, installations et technologies de production, utilisés par l'organisation, se détachent :

- *Les équipements pour la production de produits biologiques et pharmaceutiques* – Bioréacteurs pour la culture de cellules, de virus et de microorganismes ; autoclaves et fours de stérilisation ; lyophilisateurs ; ultrafiltres ; filtres presse ; centrifugeuses ; serres biologiques (culture de microorganismes) ; serres de séchage ; salle climatisée ; machines de conditionnement.
- *Installations* – Site respectant la biosécurité (P4) pour la production de vaccin contre la fièvre aphteuse ; zones de lavage et de préparation de matériel, de pesage, de préparation de milieux de culture, de préparation d'antiparasitaires injectables et pour-on, d'entreposage et d'évacuation de solvants, de conditionnement stérile et non stérile.
- *Technologies/techniques pour la production de produits biologiques* - Culture cellulaire et virale en suspension (bioréacteurs) ; culture cellulaire et virale en culture statique (*Roller* et *roux*) ; culture de microorganismes et de toxines en suspension (bioréacteurs et serres pour produits biologiques) ; procédés de séparation et de purification d'antigènes (microorganismes, toxines ou virus), dont la sédimentation, la filtration ou l'ultrafiltration ; la stérilisation de matière première (par les méthodes de

filtration, vapeur, méthode chimique et radiation) ; formulation de produits biologiques (solutions liquides, émulsions et lyophilisation).

- *Technologies/techniques pour la production de produits pharmaceutiques* – Émulsions ; solutions liquides, solutions semi-solides (pommades, onguents), solutions solides (prémélange); filtration ; stérilisation de matière première et de produit fini (par les méthodes thermique, chimique, de filtration et de radiation).

b) Produits et procédés

Le chiffre d'affaires de Vallée provient de la vente de produits indiqués pour la santé de la plupart des espèces animales, parmi lesquelles se détachent les classes de bovins d'abattage et laitiers, de suidés et d'équidés. Sa ligne de produits est presque exclusivement composée d'injectables et peut être divisée en : vaccins, antiparasitaires, suppléments injectables, thérapeutiques et spéciaux (ligne VASTE), outre le vaccin contre la fièvre aphteuse.

Les principaux procédés qui constituent la chaîne de valeur de l'organisation sont présentés sur la figure 24.

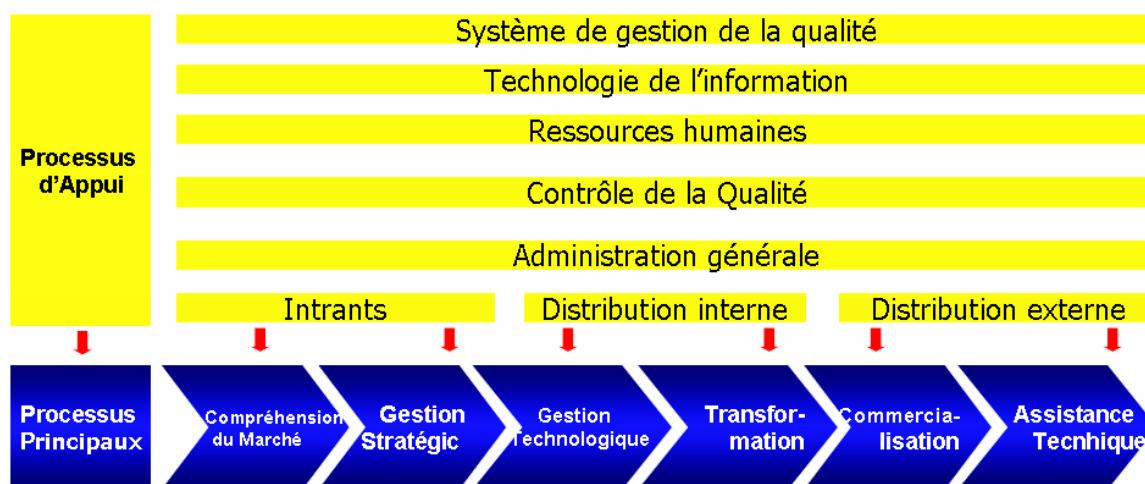


Figure 24 : Chaîne de valeur de Vallée

2.4.2. La performance de Vallée sur le marché

L'entreprise a connu une croissance significative, en termes de chiffre d'affaires, ces dernières années. La figure 25 montre, comparativement, l'évolution en pourcentage du chiffre d'affaires de Vallée et celui du marché vétérinaire brésilien.

On peut noter clairement l'évolution significative de Vallée par rapport au marché, ce qui signifie, en termes pratiques, un gain croissant de parts de marché, comme on peut le voir

sur la figure 26. La baisse du chiffre d'affaires en 2005 a été due à un problème opérationnel, qui sera abordé en détail au chapitre 4.

En 1997, la participation de Vallée sur le marché brésilien de la santé animale était de 3,1 % et ce taux a doublé en 10 ans, pour atteindre, fin 2006, le taux de 7,0 %.

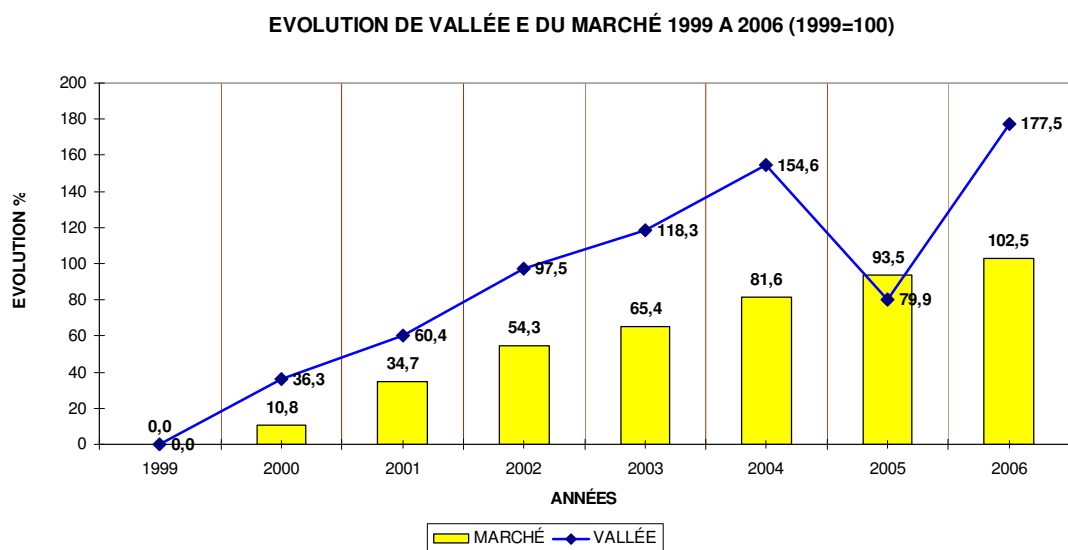


Figure 25 : Évolution en pourcentage du chiffre d'affaires de Vallé et du marché brésilien de la santé animale.

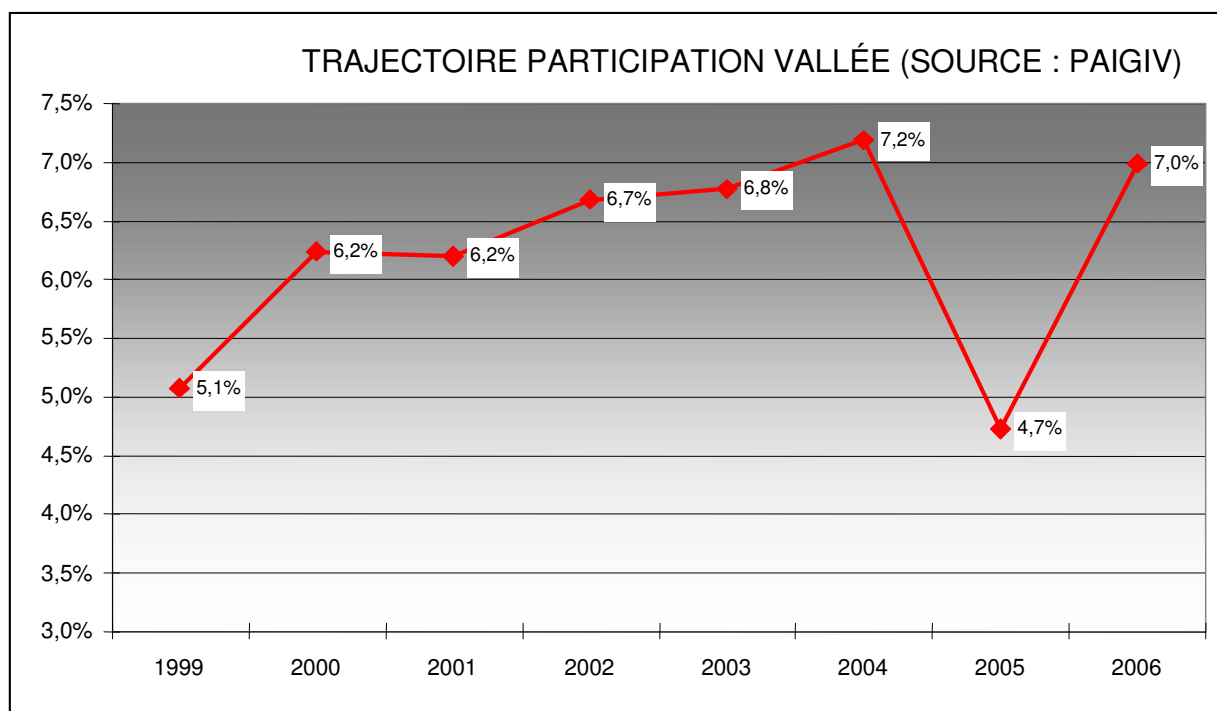


Figure 26 : Évolution des parts de marché de Vallée sur le marché brésilien de la santé animale.

Cette performance notable a eu pour conséquence une augmentation de la position de l'entreprise sur le ranking formé par le chiffre d'affaires des entreprises affiliées au SINDAN – Syndicat des industries de la santé animale (171), qui représente les intérêts de plus de 90 entreprises d'origine brésilienne et de multinationales. La figure 27 montre l'évolution de Vallée et de ses principaux concurrents sur le ranking du syndicat des industries.

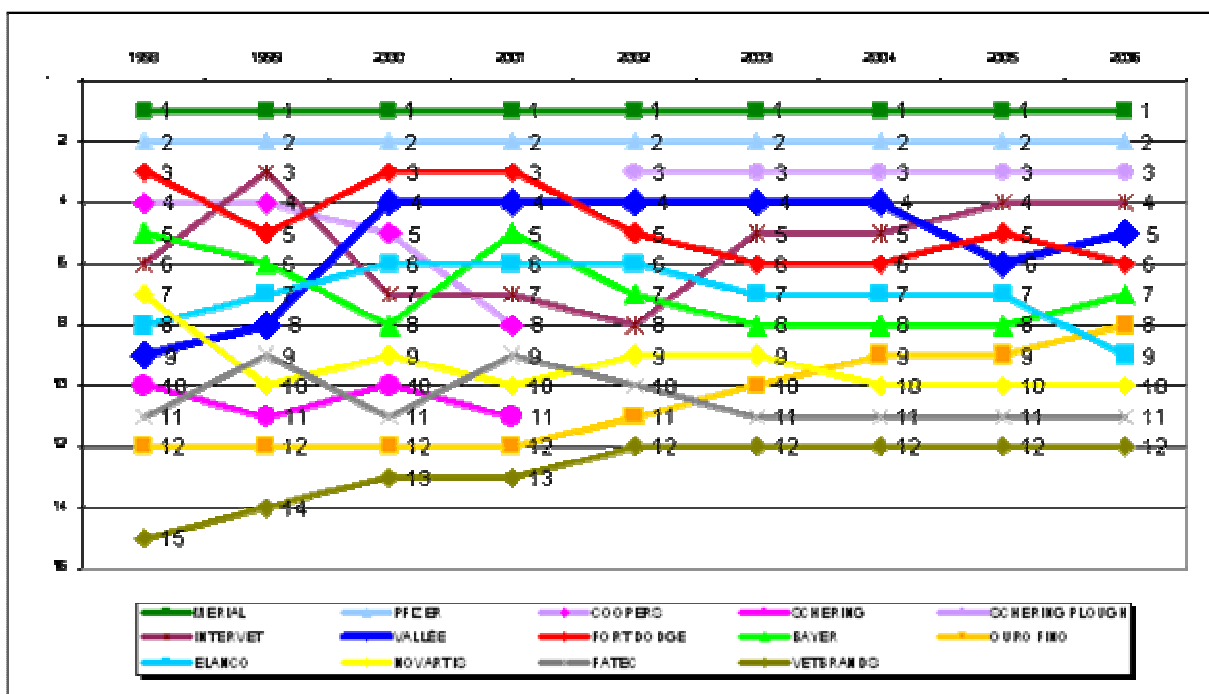


Figure 27 : Évolution de la position de Vallée sur le ranking des industries affiliées au SINDAN

Certaines initiatives aident à expliquer l'évolution de Vallée durant les dernières années. Au nombre desquelles se trouvent, sans aucun doute, les procédés de gestion technologique de l'entreprise et d'administration stratégique, qui seront détaillés ci-dessous.

2.4.3. L'administration stratégique

Toute entreprise durable dans son segment d'affaires a une stratégie d'action, explicite ou non. Ce que l'on observe, dans la plupart des cas, c'est qu'il n'y a pas de difficulté réelle à établir une direction ni à choisir les priorités de son action. Or, mobiliser toute l'organisation autour d'une idée centrale, d'un défi commun, est une tâche plus complexe qui n'est pas toujours menée à bien, de façon correcte.

La méthodologie des cycles stratégiques®, développée par l'entreprise Transforming Consulting (183) est adoptée par Vallée depuis 1991 et se montre efficace comme modèle permettant de construire et de mettre en pratique une stratégie d'entreprise bien définie, et comme réponse sûre aux défis consistant à rendre claires et bien définies les stratégies de l'entreprise ; d'allouer des ressources pour leur mise en œuvre ; de mobiliser l'entreprise pour le résultat souhaité ; et, finalement, de recueillir les résultats pratiques souhaités.

Plutôt qu'établir des procédés, des pratiques et des rituels qui permettent à l'organisation d'élaborer ses stratégies compétitives, l'abordage des Cycles stratégiques® favorise la

sédimentation d'une conscience stratégique chez les leaders de l'organisation, de façon à les maintenir constamment attentifs aux changements dans l'environnement concurrentiel qui justifient une réorientation des stratégies précédemment définies.

Selon la méthodologie, cette conscience stratégique est atteinte à mesure que les connaissances, le savoir-faire et les compétences suivantes se développent chez les leaders de l'organisation : 1. Vision des affaires : Développer la compétence et l'habileté à détecter les tendances et les normes de comportement du marché, en les mettant en relation avec les transformations du monde globalisé et avec le contexte d'affaires spécifique de l'entreprise ; 2. Raisonnement abstrait et analytique : Développer la capacité à établir des réflexions pratiques sur les opportunités et les possibilités d'affaires et à les confronter avec la réalité spécifique des affaires, de la gestion et des relations de l'entreprise ; 3. Capacité de synthèse et d'affirmation : Développer la compétence à retirer l'essentiel et le fondamental des questions d'affaires et de gestion à résoudre, et savoir-faire pour établir et implanter. 4. Perception du positionnement compétitif : Développer la capacité à comprendre la position compétitive relative de l'entreprise par rapport aux autres acteurs des affaires, comme les concurrents et les fournisseurs. 5. Leadership positif : Développer la compétence et l'habileté à décoder la vision et le propos des participants au processus et les confronter aux tendances et aux normes de comportement du marché, en transmettant son enthousiasme à ses supérieurs hiérarchiques, ses collègues, ses subordonnés et ses partenaires.

L'abordage de l'administration stratégique contenue dans cette méthodologie présuppose que la pratique devra apporter un apprentissage organisationnel continu, à partager entre les cadres de l'organisation. Ceci étant, pour permettre l'approfondissement et l'amélioration permanente de la qualité de ce processus, l'application se développe en cycles stratégiques continus, qui se réalisent selon les besoins et les défis stratégiques des affaires.

Afin d'établir un climat permanent de conscience stratégique, il n'y a pas de période prédéterminée pour la réalisation des cycles. Vallée a déjà mis en œuvre six cycles stratégiques depuis 1991, le dernier ayant terminé en septembre 2005.

2.4.4. Formulation des stratégies

La formulation des stratégies chez Vallée est à la charge de l'équipe exécutive – EQE, formée par le président, les directeurs et quelques cadres supérieurs seniors, comptant sur l'appui des autres directeurs de l'entreprise, si nécessaire.

Le cycle stratégique débute par une réunion de l'EQE, aidée par un consultant externe, réunion au cours de laquelle sont débattus les faits essentiels du moment, les changements significatifs dans les scénarios technologique et marketing, et les tendances et les paradigmes importants pour les affaires de l'entreprise, pouvant porter sur un futur proche (jusqu'à deux ans), un futur distant (jusqu'à 5 ans) ou un futur lointain (plus de 5 ans). La préparation de cette première réunion inclut la détermination, par le biais d'interviews individuelles réalisées par le cabinet-conseil avec chaque membre de l'équipe exécutive, des fils conducteurs (*drivers*) du nouveau cycle, pour une future consolidation en équipe. À partir de ces *drivers*, on procède à la sélection et à la construction d'un ensemble de données et d'informations sur les affaires et l'exploitation de l'entreprise en général. C'est alors qu'est élaborée ce que la méthodologie définit comme BDI – Base de données et d'informations, outil qui est le principal ressort du procédé et qui garantit l'efficacité des stratégies compétitives.

Les BDI sont des ensembles de données et d'informations sélectionnées pour orienter les réflexions et les dialogues à chaque phase du cycle stratégique. Les informations sont systématisées en points et thèmes, selon l'orientation stratégique que l'on prétend imprimer au cycle, ce qui est déterminé par les fils conducteurs (*drivers*). Une BDI est le fruit d'un travail d'équipe multifonctionnelle, coordonnée par le collaborateur ayant le plus d'expérience sur le sujet, aidé par divers autres collaborateurs des autres secteurs pouvant contribuer à son exécution. Sont sélectionnées des personnes dont le profil indique une capacité de synthèse et de raisonnement abstrait et analytique, un leadership positif, de la sensibilité, une attitude affirmative et une aisance à travailler en équipe. L'ensemble des BDI est géré par le directeur d'administration stratégique et coordonné par la direction d'intelligence et d'affaires, dont les attributions seront détaillées au chapitre 3.

À partir de la construction de la BDI, on réalise un ensemble de *workshops* (réunions de travail) pour la mise au point et la construction des idées centrales et des prises de décisions pratiques, obéissant en structure et en format aux phases qui composent le cycle stratégique

(figure

28),

décrites

ci-dessous.

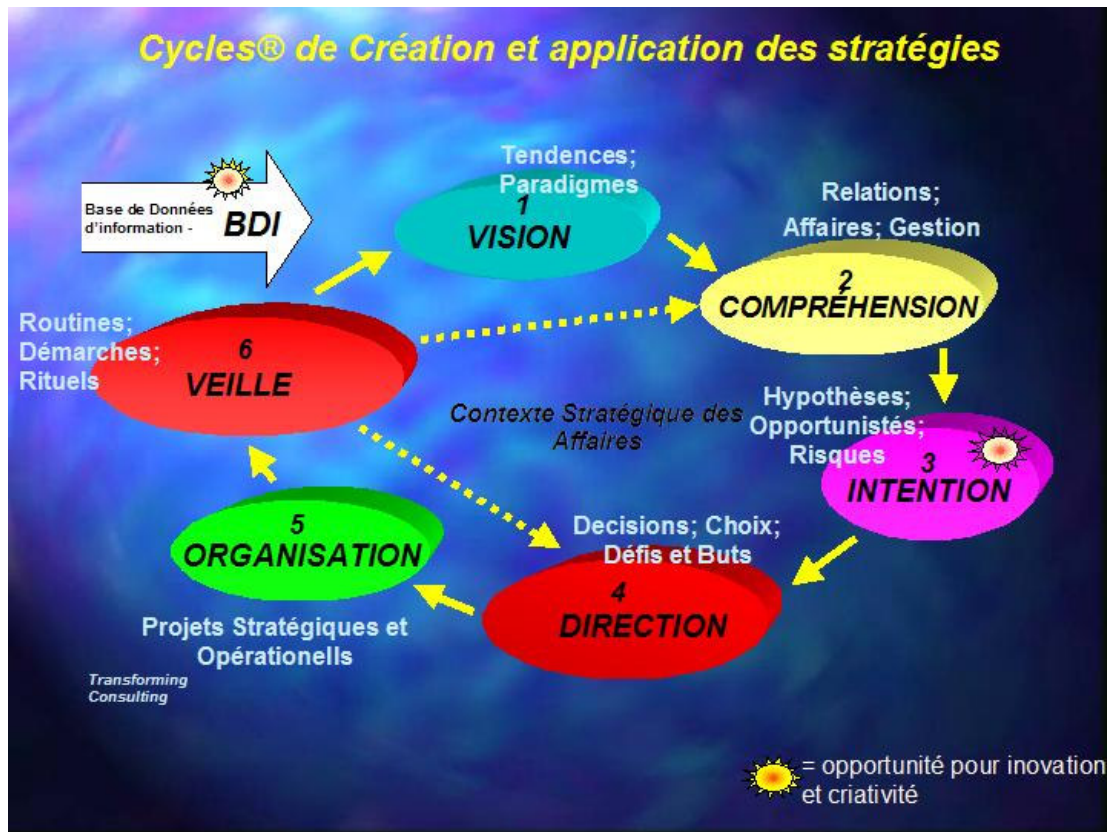


Figure 28 : Cycles® de création et application des stratégies

2.4.4.1.Construction de la vision

On construit tout d'abord une vision des tendances du monde des affaires, des tendances de l'industrie et du segment et des nouveaux paradigmes qui transforment ou transformeront l'environnement des affaires.

On suggère des points ou des thèmes qui conduisent aux questions-clés ayant un impact stratégique pour l'entreprise. Les réponses à ces questions donnent lieu à des hypothèses d'affaires ou de gestion. Les premières seront étudiées en profondeur durant le cycle et les dernières sont conduites dans les procédés quotidiens de l'entreprise ou, selon le cas, traitées en phase 3 - Intention.

D'autres questions peuvent être soulevées, nécessaires à la meilleure compréhension du thème et les participants doivent rechercher assez d'informations pour les résoudre.

Dans toutes les phases du cycle, il est très important de développer l'habileté à poser les bonnes questions et à lancer des hypothèses d'affaires appropriées au contexte stratégique de l'entreprise.

2.4.4.2. Compréhension

Au cours de la seconde phase, sont analysées les conditions d'attractivité des marchés où ont été lancées les hypothèses d'affaires et la compétitivité de l'entreprise face aux autres concurrents, dans les diverses dimensions d'analyse, et peuvent être : habilitation technologique, capacité de production, de distribution, etc. Ainsi, de nouvelles hypothèses stratégiques sont émises, qui seront analysées en profondeur.

2.4.4.3.Intention

Une fois la vision construite et la compréhension élaborée, on cherche, au cours de la troisième phase, à détecter l'intention stratégique de l'entreprise en termes d'hypothèses d'affaires, et d'opportunités et de risques composant les aspirations légitimes de la société. Ainsi, à partir des informations des phases précédentes, les hypothèses d'affaires sont établies avec plus d'exactitude. Dans cette phase, l'accent est mis sur le développement de l'intuition et de la sensibilité, tout autant que sur les faits et les données observés au cours du cycle. Au cas où une hypothèse de gestion serait assez importante pour répercuter sur le PRSD (performance opérationnelle, rentabilité, stabilité et développement, elle est également traitée à ce moment-là. Les hypothèses stratégiques sont aussi examinées à la lumière de la chaîne de valeur actuelle et future des affaires et des compétences-clés de l'entreprise.

2.4.4.4.Direction

Après la réalisation des workshops de vision, de compréhension et d'intention, l'équipe exécutive est alors en condition de construire une stratégie bien définie. On passe donc à la fixation d'un cap (phase 4), qui représente la formulation et le choix de la stratégie d'entreprise. Dans cette phase, les informations inhérentes à la vision, à la compréhension et à l'intention sont confrontées aux possibilités réelles de l'entreprise, à la disponibilité de ressources et aux habilitations nécessaires, entre autres. Avec le produit de cette phase, on trace des chemins pouvant amener l'entreprise, par exemple, à reconfigurer son portefeuille de produits, à se repositionner face à la concurrence, à introduire de nouvelles technologies ou à explorer de nouvelles affaires, entre autres.

Les décisions doivent toujours être prises compte tenu du prisme de l'impact stratégique, c'est-à-dire qu'il faut vérifier si les décisions :

- touchent de façon significative le VBA (Volume de base des affaires) qui, en dernière analyse, représente la taille de l'entreprise en termes de ventes, de volume de production, etc.
- modifient substantiellement le portefeuille de produits et de services.

C'est alors qu'est évalué le plan d'affaires quinquennal de l'entreprise et, si nécessaire, qu'il est révisé en considérant le nouveau cap défini dans le cycle actuel.

2.4.4.5.Organisation

Une fois les stratégies choisies, il incombe à l'entreprise d'organiser les efforts de gestion pour leur mise en œuvre. Dans cette phase, les stratégies compétitives sont détaillées et développées, pour être implantées et communiquées. Ainsi sont définis les projets stratégiques – projets de haut impact, qui modifieront le portefeuille ou le positionnement stratégique de l'entreprise sur un horizon de temps donné – et les projets administratifs – projets qui visent à qualifier l'organisation pour la mise en œuvre des stratégies ou en améliorent simplement l'efficacité opérationnelle, ainsi que les équipes et les coordinateurs responsables de leur conduite. C'est également à cette étape que sont définis les parrains des stratégies compétitives.

2.4.4.6.Veille

Une fois terminées les cinq phases initiales du cycle, commence alors une phase fondamentale pour que la stratégie prenne corps : la phase de veille. À cette étape sont établies les procédures et des pratiques pour le suivi des résultats qui non seulement servent de support à la mise en place des PS – Projets stratégiques et des PA – Projets administratifs, mais permettent aussi de revoir, systématiquement, la vision et la compréhension (phases 1 et 2), permettant que soient respectés les principes de convergence, de cohérence et de consistance, triade qui sous-tend la méthodologie.

Parmi les pratiques adoptées afin de suivre les résultats des PS et des PA, soulignons les réunions de l'EQE. Tous les trimestres, ces réunions sont un forum important pour débattre les sujets d'intérêt stratégique de l'organisation et permettent à la fois un suivi du progrès des activités liées aux PS et aux PA. À l'occasion, les coordinateurs et les parrains des projets définis à l'étape précédente relatent à l'équipe exécutive leurs progrès respectifs. Au cas où l'évolution ne suivrait pas le calendrier préalablement fixé, ils présentent, pour le débat et la validation, les plans d'action tracés afin de corriger les écarts observés.

En ce qui concerne la veille, on peut détacher certaines pratiques adoptées afin de suivre les aspects d'impact stratégique pouvant justifier le début d'un nouveau cycle :

- **Thèmes stratégiques :** Études réalisées par un collaborateur de l'entreprise – appelé Tuteur – dont le but est de permettre d'élargir la vision d'avenir et d'approfondir la compréhension des affaires ou de la gestion sur un point d'impact stratégique surgi à la fin ou au cours d'un cycle stratégique. Elles sont généralement sélectionnées à partir des conclusions du cycle stratégique, en phase 5 – organisation, lorsque sont identifiées les lacunes de compréhension, sur la base des questions à étudier qui ont été recueillies durant la création du cycle. De même que les BDI, elles sont construites suivant la structure et le format des phases composant le cycle stratégique de notre méthodologie.
- **Analyse de la compétitivité de la concurrence (ACC) :** Documents élaborés par la DAE (voir chapitre 3), avec l'appui de la DIC (voir chapitre 3), dont la finalité est d'approfondir la compréhension de questions liées au modèle d'affaires (taille du marché d'activité, taux de croissance, technologies nécessaires, capacités productive et financière nécessaires) et de gestion (portefeuille de produits, volume et portefeuille d'affaires/clients, technologies maîtrisées, performance opérationnelle globale, rentabilité) des principaux acteurs concurrents de Vallée sur le marché de santé animale.
- **Point de déséquilibre :** Études élaborées par la DIC, dont la finalité est de veiller à la performance de paramètres stratégiques définis par l'EQE et liés aux affaires de Vallée capables de faire naître le besoin d'un nouveau cycle stratégique.
- **Ligne rouge :** Rapports élaborés par la DIC dont la visée est d'attirer l'attention de l'EQE sur les points stratégiques pouvant avoir un impact sur ses affaires.

L'objectif principal de la phase de veille est le quadrillage du contexte stratégique des affaires, de façon à confronter la carte stratégique et les stratégies compétitives et, à partir de cette observation, réajuster ou reconfigurer complètement les stratégies, voire recommencer un nouveau cycle.

Apprentissage et amélioration continue

Les cycles ne se terminent pas à la phase de veille. Au contraire, ils commencent à prendre forme à partir de leur utilisation pratique et régulière et de leur approfondissement et de leur enracinement dans le quotidien de l'entreprise. L'état d'administration stratégique est

obtenu à partir du moment où la dynamique des cycles est incorporée aux routines régulières des réunions des gestionnaires de l'entreprise, aux niveaux les plus divers de la société.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la réussite du procédé est directement liée à la capacité de l'entreprise à acquérir une conscience stratégique qui permette la réalisation de cycles continus et successifs en temps réel, chaque fois que la haute administration est réunie pour prendre des décisions stratégiques, comme le montre la figure 29.

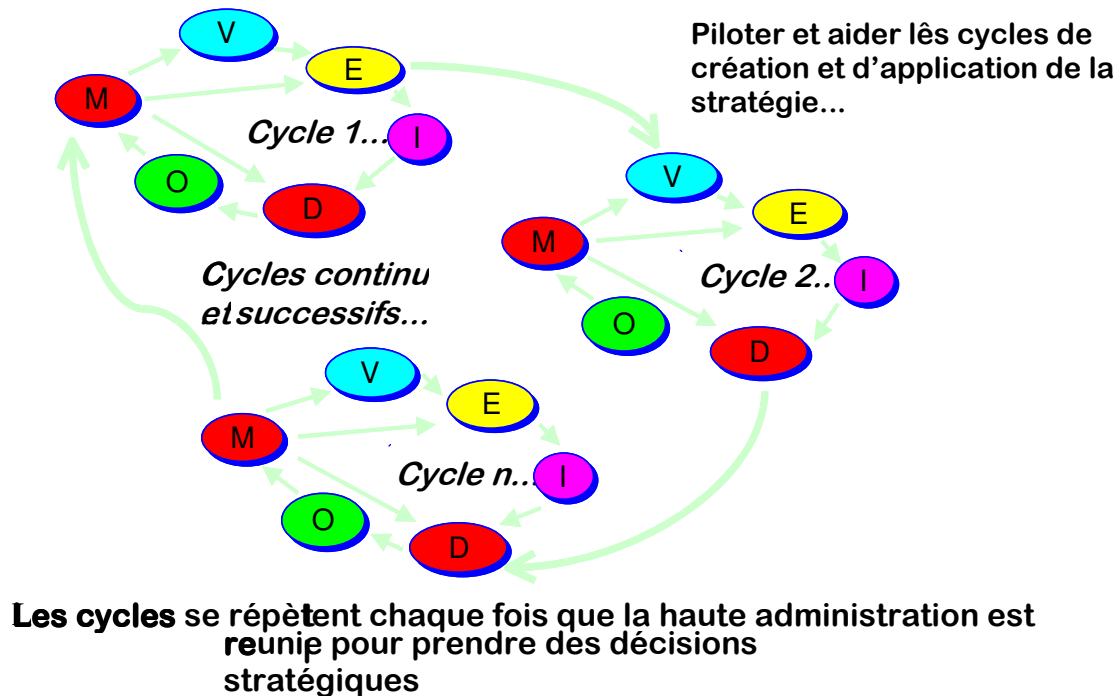


Figure 29 : Cycles successifs d'application des stratégies.

2.4.5. Le procédé de gestion technologique

L'une des principales contributions du procédé d'administration stratégique de Vallée a été l'orientation visant à créer une Direction de gestion technologique - DGT, en 1992. La DGT, selon Waack et Cornelsen (203), « ...conduit un procédé de gestion technologique fondé sur le maintien d'une stratégie technologique cohérente et intégrée aux stratégies de l'entreprise et à l'utilisation d'un procédé multidépartemental de mise au point de produits et de procédés industriels ». Le modèle utilisé par Vallée prévoit la réalisation de partenariats avec des universités et des instituts de recherche divers, tant au Brésil qu'à

l'étranger et est largement utilisé comme étude de cas dans les milieux scientifiques et technologiques nationaux, comme le décrit Vasconcellos (199).

Le projet de nouveaux produits et procédés de production, à la charge de la DGT, débute de quatre façons différentes :

- **BIP (*Banque d'idées de projets*)** : l'entreprise traite de façon structurée et stimule la participation spontanée de collaborateurs directs ou, par leur intermédiaire, la participation de consultants, de chercheurs, de clients ou de tout autre professionnel concerné dans son segment d'activité, visant le surgissement de nouvelles idées de produits (ou procédés) ou d'améliorations des procédés existants. Le secteur responsable, la DAP (Direction d'administration de projets) reçoit (par téléphone, lettre, communication personnelle, e-mail, etc.) et enregistre toutes les suggestions et le nom de leur auteur dans une banque d'idées. Cette idée est évaluée par le secteur technique et de marché (consultants de ligne et directeur de ligne de produit) et par le secteur de développement de nouvelles affaires quant à leur viabilité et opportunité, pouvant être acheminée pour gérer une proposition préliminaire de projet ou rester dans la Banque d'idées (BIP), pour les évaluations périodiques de priorité. Bien que non priorisée, l'idée reste centrée sur le BIP, sauf en cas de démonstration de son infaisabilité technique ou commerciale.
- **PS (Projets stratégiques) et BDI (Banque de données et d'informations)** : Ils sont le résultat du processus d'administration stratégique, qui oriente les projets ou les études sur des thèmes spécifiques. Ils sont généralement conduits par des équipes multidisciplinaires et leurs résultats sont évalués par l'EQE – équipe exécutive. La conclusion de ces travaux peut faire naître de nouvelles idées de produits ou de procédés de production, ou d'améliorations de ceux existant, qui s'incorporent au processus de mise au point de nouveaux projets.
- **Workshops de lignes de produits** : Il s'agit d'études dirigées sur les lignes de produits établies dans l'entreprise, normalement conduites par l'équipe technique (consultants de projets de la ligne de produits concernée et laboratoires) et par l'équipe de marketing (Direction de ligne de produits). Il cherche à réaliser une évaluation critique de l'État de l'art technologique, du portefeuille actuel, du portefeuille des concurrents sur le marché interne et externe, des marchés potentiels,

orientant la formulation et la mise sur pied de nouvelles idées de produits qui, là aussi, sont incorporés au processus de mise au point de nouveaux projets.

- **Idées d'urgence** : il s'agit de demandes ponctuelles et consensuelles entre les divers secteurs de l'entreprise, qui visent à garantir la compétitivité de l'organisation, soit par la mise à profit d'une opportunité de marché, soit par une réponse rapide à une menace de l'environnement d'affaires, le remplacement d'un matériau ou l'adaptation d'un procédé de production (par exemple, pour la faisabilité technique d'un produit en ligne).

Classées par ordre de priorité par le corps des gestionnaires de l'entreprise et validées par l'EQE, les idées sont acheminées à une équipe multidisciplinaire restreinte, spécialement désignée pour l'élaboration d'une proposition préliminaire de projet (PPP), concernant les points suivants : origine de l'idée ; description synthétique et objectifs ; composition de l'équipe pleine ; stratégies compétitives corrélatives ; évaluation du gain potentiel en performance, rentabilité, stabilité et développement pour l'entreprise (portefeuille de produits, services et procédés) ; impacts du projet sur la production industrielle (adaptations et investissements), technologie et stratégie technologique (stade actuel de développement, options de routes technologiques et demandes de partenariats /consultants pour l'acquisition technologique, aspects contractuels et de propriété intellectuelle, risques et points critiques) ; calendrier d'activités et d'investissements ; évaluation préliminaire de faisabilité financière ; analyse de marché, stratégie de compétitivité par rapport au concurrent et potentiel de ventes. Ce document est évalué en forum élargi, composé par les gestionnaires et, après débat, la décision d'adaptation et d'approbation du projet est conduite par la direction.

Lorsque le projet a trait à l'adaptation d'un produit en ligne ou d'un procédé déjà implanté, impliquant peu de ressources financières et humaines, le projet est appelé PPL (Projet de produit en ligne). L'évaluation et la décision de continuité sont formulées par la DGT et, si nécessaire, avec les autres directions spécifiquement concernées. Pour un produit ou un procédé de production nouveau, le projet est appelé PVN (Projet Vallée Numéro) et suit le processus d'évaluation préliminaire décrit plus haut.

Une fois approuvé comme projet (PPL ou PVN), son développement est régi en interne par 11 différents sous-processus établis selon une procédure dûment décrite et disponible à la consultation.

L'équipe responsable du projet est généralement composée de professionnels de différents secteurs :

Gestion technologique : professionnels des laboratoires de technologie pharmaceutique, d'ingénierie biochimique ou de parasitologie et le responsable de l'enregistrement de produits auprès du MAPA – questions officielles et de réglementation ;

Gestion industrielle : Directions de production interne ou en sous-traitance, direction de contrôle de qualité, direction de matériaux et de logistique et direction de manutention ;

Administration/Finances : Professionnel du secteur d'informations de gestion et financières ;

Système de gestion de qualité ;

Commercial : Direction de ligne de produits – équipe de marketing.

La coordination du projet est sous la responsabilité de professionnels de la DGT. Les projets sont distribués entre les coordinateurs selon la classification par ligne de produits ou par type de technologie.

Les procédés pour le développement des projets sont mis en place et décrivent les interfaces nécessaires au respect de la NBR ISO 9001 (136). Tous les trimestres, il est réalisé une réunion de l'équipe du projet, où est discuté son progrès et où les décisions sont acheminées, l'enregistrement étant fait par un procès-verbal de réunion (acheminée à la direction et à la DAP). À cette occasion, chaque membre veille au progrès du projet, explicite et achemine les besoins spécifiques à la charge de son secteur (en ce qui concerne ce produit/procédé), en corrigeant, le cas échéant, le cours du projet. Les vérifications sont faites également lors de la conclusion de chaque étape, lors de l'élaboration des registres de qualité du contrôle de projets.

Tous les trimestres également, et intercalées avec les réunions d'équipe de projets, sont organisées des réunions plénières (Réunions de projets) avec toutes les équipes de projets, la direction d'administration de projets et la direction de gestion technologique. Lors de ce forum, sont présentés et discutés tous les projets entre toutes les équipes. Ce moment de révision des projets se traduit par une opportunité de contrôle des projets.

Le processus de développement suit trois grands jalons de décision. Ces jalons sont structurés en sous-processus appelés analyses de continuité I, II, III. Les analyses comprennent l'évaluation technique, industrielle, de risque économique-financier et de marché, qui constituent les principaux facteurs considérés dans les projets. Avec ces analyses, les équipes se positionnent quant à la faisabilité des futurs produits ou procédés et

soumettent leurs évaluations à la direction qui décide de la continuité ou de la discontinuité du projet. Les décisions de continuité sont prises à la fin du processus de développement en laboratoire, à la fin du développement du pilote et à la fin des tests cliniques.

Lors du développement en laboratoire, il est indispensable que soit établi un relevé complet de l'état de l'art sur le sujet, pour que l'incorporation des améliorations faisables garantisse un avantage compétitif à la fin du développement du projet. On recherche toujours l'intégration et la coordination de l'activité des membres de l'équipe pour que la convergence des informations technologiques, de marché, de fournisseurs, de prestataires de services et de partenaires, favorise la créativité et la conception d'avantages compétitifs ou d'innovations.

Les besoins et les exigences se traduisent en exigences du produit/procédé par le document « spécification de base du produit » (SBP), qui comprend son tracé préliminaire. Ce document définit la formulation préliminaire, la forme pharmaceutique, les spécifications et les critères d'acceptation, les méthodes analytiques, les procédures de sécurité et le rebut de matériaux (fiches de sécurité), le respect des lois, et sert de base au développement d'essais et d'expériences et au pilotage des résultats obtenus.

Afin de fournir aux différents projets les conditions de créativité et d'innovation, il est mené un travail de base de mise à jour technologique. À la DGT, chaque ligne de projets de recherche définit un profil pour la diffusion sélective d'informations d'intérêt de son secteur. Les sujets intéressants comprennent généralement les secteurs stratégiques de science et technologie (SSST) et les sujets de santé animale pertinents à chaque ligne de produits, entre autres. Fort de ce profil, le SIT (Service d'informations technologiques) réalise, une fois par trimestre, des recherches sur les principales bases de données bibliographiques et de brevets, permettant une mise à jour permanente du secteur technique. Si nécessaire, ces révisions bibliographiques sont réadaptées, compte tenu des opportunités et des circonstances de marché, signalisées par le secteur de marketing, par les contacts avec les partenaires (consultants, chercheurs, fournisseurs, etc.) ou à partir de la réévaluation marketing des facteurs de compétitivité des produits de santé animale.

L'ensemble des pratiques provenant du modèle de gestion technologique adopté par Vallée a apporté une grande contribution pour l'amélioration des processus de mise au point de projets et de production de l'entreprise. Quoique leur application ait demandé un plus grand apport financier – le pourcentage du chiffre d'affaires brut investi en Recherche et

développement est passé de 3 %, en 1991, à 5 %, en 2006 (figure 30) – la nouvelle orientation stratégique a permis des gains en efficacité –, représentés par les 61 nouveaux produits lancés de 1992 à 2006, une moyenne proche de cinq produits par an (figure 31) – et l'efficacité des nouveaux projets – lesancements ont contribué pour près de 20 % du chiffre d'affaires total de l'entreprise, au lieu des 3 % représentés en 1992 (figure 32). Considérant la performance globale des 14 dernières années, on a observé que les produits mis au point à partir de la création de la DGT ont représenté, en 2006, 58 % du chiffre d'affaires total de Vallée (figure 33).

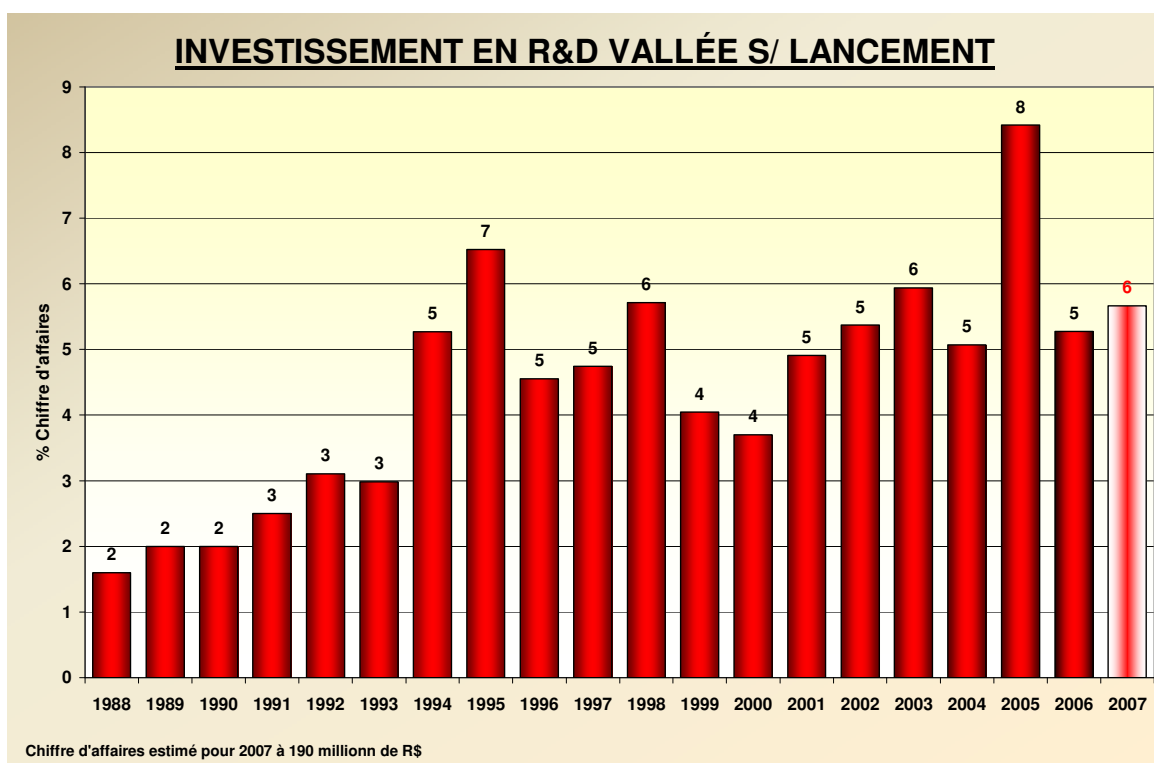


Figure 30 : Pourcentage du chiffre d'affaires brut de Vallée investi en Recherche et développement

2006		2
2005		1
2004		5
2003		3
2002		7
2001		10
2000		3
1999		4
1998		5
1997		3
1995		5
1994		5
1993		7
1992		1

Figure 31 : Nombre de nouveaux produits lancés par Vallée entre 1992 et 2006

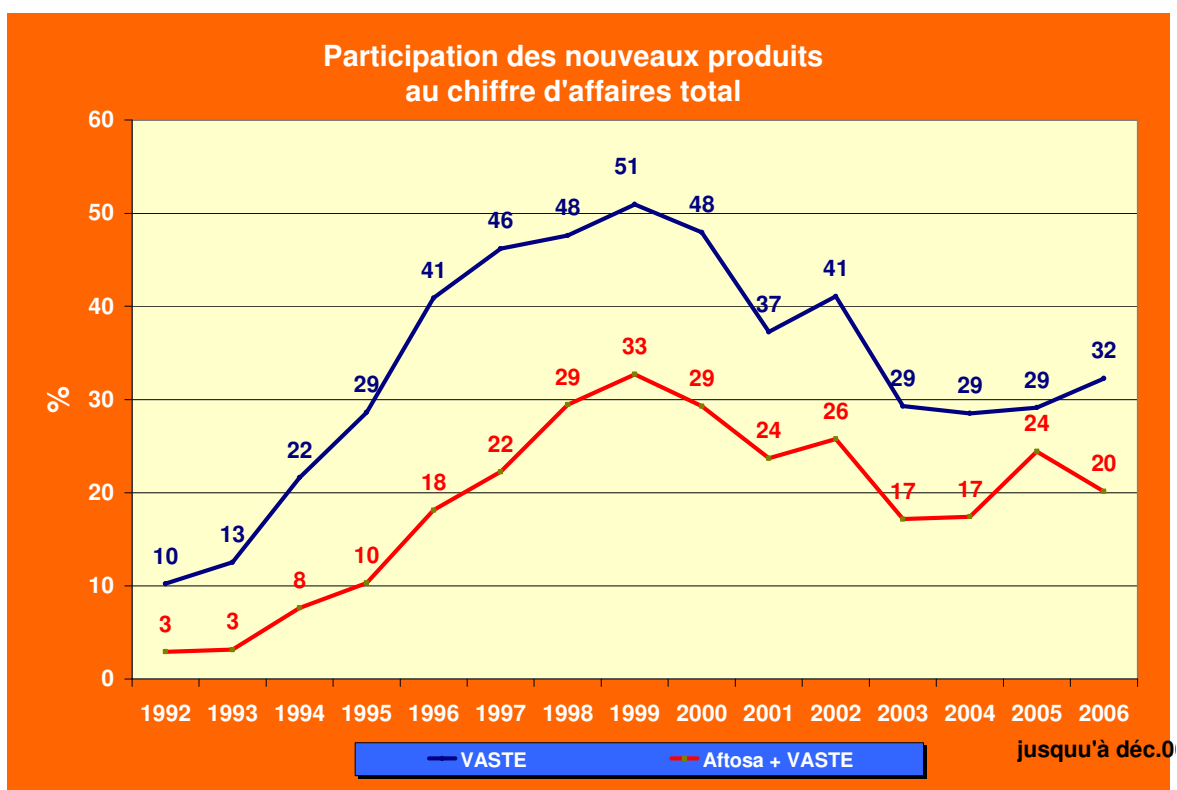


Figure 32 : Participation annuelle des nouveaux produits au chiffre d'affaires total de Vallée

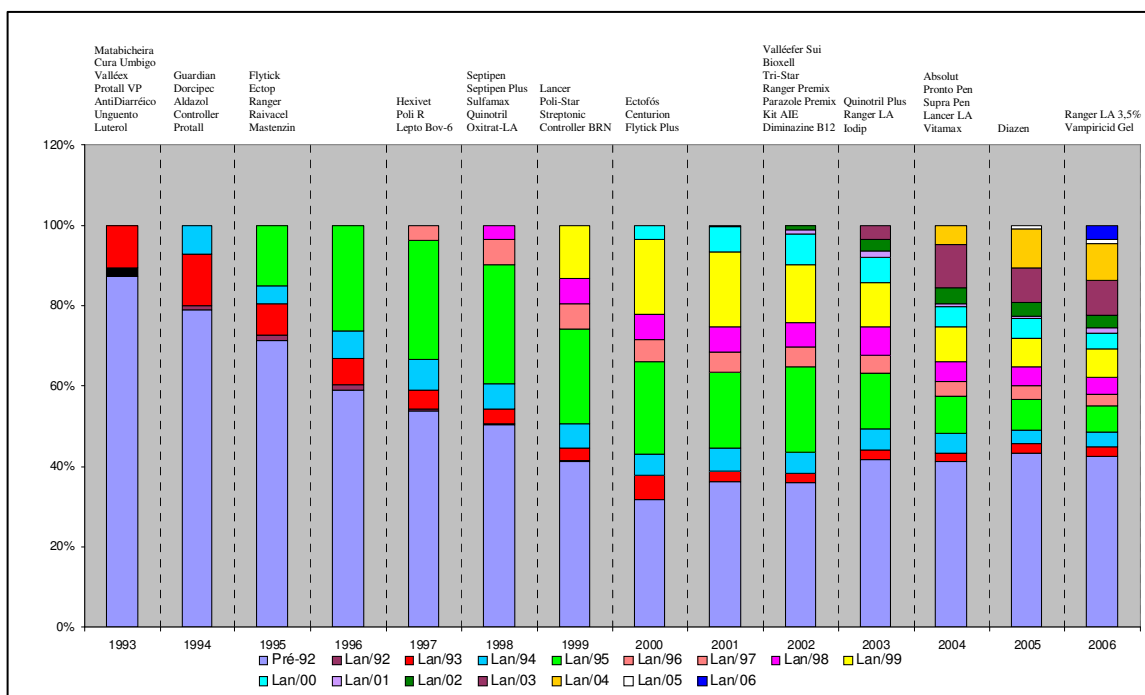


Figure 33 : Participation accumulée des nouveaux produits au chiffre d'affaires total de Vallée

Les paramètres comparatifs qui servent de référentiel aux indices présentés plus haut sont difficiles à trouver dans l'industrie brésilienne de santé animale. Cependant, les études réalisées par l'Association nationale de recherche, développement et ingénierie des entreprises innovantes – ANPEI (11) en 2001 (figures 34 et 35), indiquent que la moyenne nationale d'investissements en recherche, développement et ingénierie non routinière (RD&I) dans le secteur chimique n'a pas dépassé, en 2000, 1% du chiffre d'affaires brut. Par ailleurs, une recherche réalisée par l'équipe d'intelligence compétitive de Vallée a indiqué que, entre 2003 et 2006, les trois plus grosses entreprises du marché brésilien de santé animale ont lancé en moyenne 2,2 produits/an, chiffre 25% inférieur à celui présenté par Vallée sur la même période. Ces résultats, considérés comme des références comparatives, démontrent la performance supérieure présentée par la société.

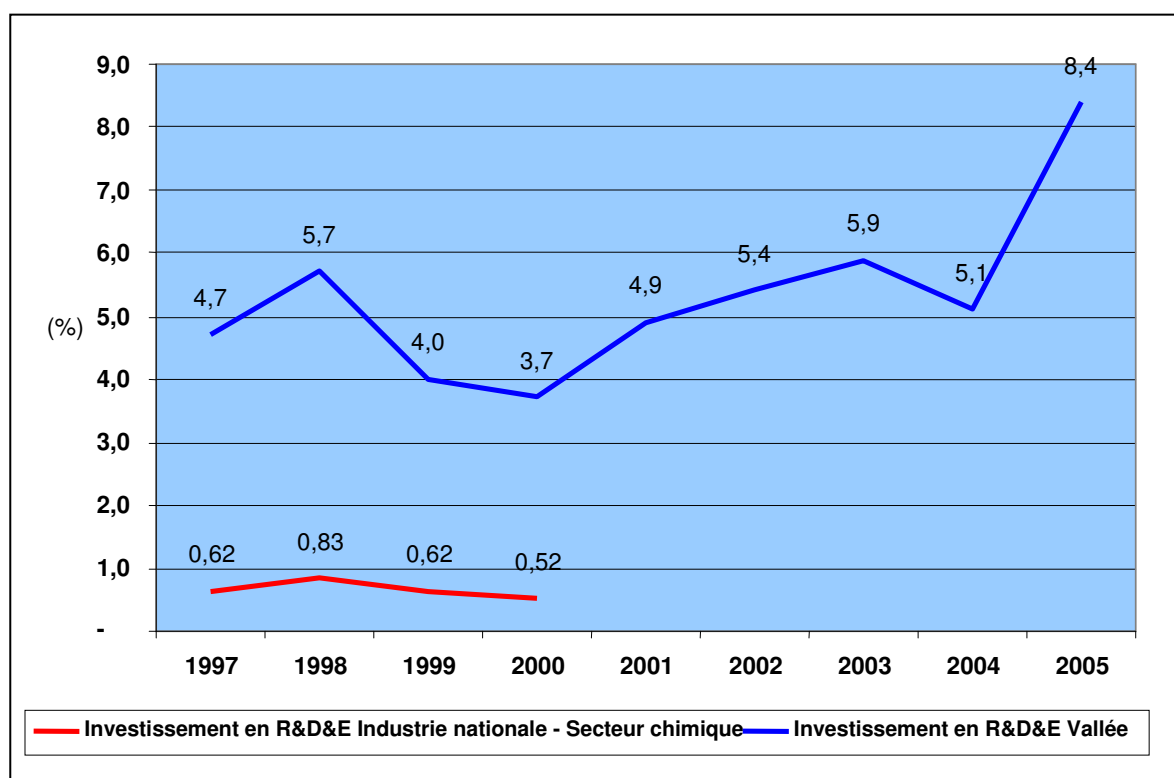


Figure 34 : Participation en pourcentage de R&D&I par rapport au chiffre d'affaires brut de l'industrie nationale - Secteur chimique

DÉPENSES EN R&D ET T&D&E PAR CA BRUT PAR SOUS-SECTEUR (Valeurs moyennes par entreprise)

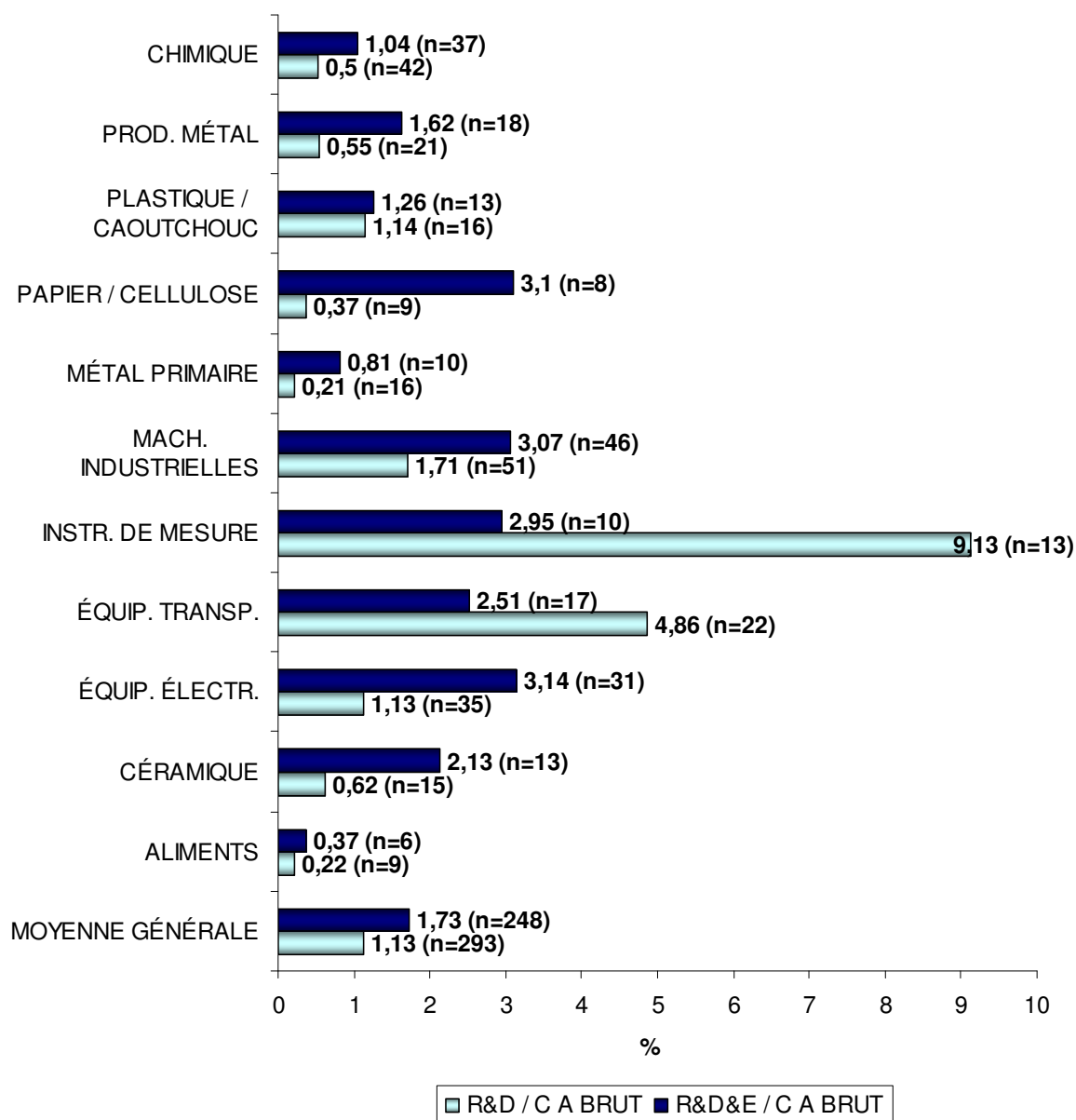


Figure 35 : Dépenses en R&D et en R&D&I par chiffre d'affaires brut par sous-secteur. ANPEI, 2001.

Au cours de ce chapitre, nous avons vu à quel point le marché de santé animale est compétitif dans le monde, disputé qu'il est par de grandes entreprises multinationales.

Dans le panorama mondial, le marché brésilien occupe une position de choix, en fonction principalement de la taille de son cheptel bovin, ce qui attire tout particulièrement l'attention de ces sociétés. Malgré cela, les concepts d'intelligence compétitive ne sont pas employés dans les entreprises brésiliennes. L'exception étant figurée par Vallée, qui occupe une position privilégiée sur le marché brésilien de santé animale, orientée par un procédé d'administration stratégique efficace, qui établit les directives stratégiques pour l'ensemble de l'entreprise, notamment l'orientation des efforts de recherche et développement, conduits par la direction de gestion technologique.

Dans le prochain chapitre, je décrirai la façon que j'ai trouvée de mettre en place un système d'intelligence compétitive de succès chez Vallée, qui contribue beaucoup pour que nous occupions notre position actuelle.

3. L'intelligence compétitive chez Vallée

Dans ce chapitre, je détaillerai l'application de mes conceptions sur la tournure que devrait prendre le programme d'intelligence compétitive de Vallée, en commençant par la planification de départ, qui a identifié les acteurs du processus ainsi que leurs besoins et l'ensemble de l'architecture du système. Y seront décrites toutes les étapes du cycle d'intelligence, y compris ma création d'un code de conduite spécifique pour Vallée et la description de la manière d'implanter une méthodologie d'analyse assez innovante, qui utilise un outil pour l'analyse visuelle des activités des concurrents suivis par le système d'intelligence compétitive.

Je conclurai en exposant l'évolution de l'importance de l'intelligence compétitive dans l'entreprise, ce qui a conduit à la création du DIA – Département d'intelligence et d'affaires, organisme rattaché fonctionnellement au président de l'entreprise, qui englobe le programme d'intelligence compétitive et ses principaux processus.

3.1. Historique et ligne du temps

L'un des programmes de succès chez Vallée est le programme de qualité Vallée – PQV –, mis en place en 1994. Le PQV utilise comme modèle de référence le TQM – *Total Quality Management* (182) –, et a pour objectif final de rendre l'entreprise hautement compétitive. La méthodologie utilisée pour le PQV utilise un outil appelé Projets de qualité, mis au point par des équipes multidisciplinaires et dont l'objectif est de proposer des solutions aux problèmes complexes, généralement transversaux à la structure organisationnelle.

En juin 1999, l'un des problèmes qui exigeaient d'être mieux conduits avait trait au traitement donné aux informations sur l'environnement concurrentiel en général et sur le marché, en particulier. C'est alors qu'a été mis en place le Projet de qualité appelé « PQ 057 - Systèmes d'informations sur le marché ». Suivant les étapes méthodologiques, le problème a été défini comme suit : « *L'absence d'un système structuré de collecte, de traitement, d'analyse et de mise à disposition d'informations sur le marché occasionne des inefficacités, des difficultés de gestion de la gamme de produits, des écarts dans les budgets*

et les plans de production, des difficultés dans la mise au point de nouveaux produits et des plans de marketing moins efficaces ».

Nombreuses ont été les manières de valider le problème détecté. On peut citer, entre autres, le relevé effectué de quelques demandes d'informations comparées à la satisfaction de ces demandes ; le relevé d'échantillons d'informations incomplètes fournies par le département de marketing et les exemples d'écarts de budgets. Le relevé de ces validations se trouve en ANNEXE 4.

La cause la plus probable de la situation à l'époque a été identifiée comme étant le manque de priorité accordée au sujet. Ceci a pu être prouvé par l'existence d'une étude initiale de structuration d'un système d'informations sur le marché pour Vallée, étude faite en 1993 et dont il n'a pas été tenu compte. L'autre facteur aggravant était l'existence d'une culture informelle pour le traitement des informations de marché, principalement. Comme on le disait à l'époque, les informations étaient nombreuses, mais très désorganisées et difficiles à présenter en temps utile, de façon à aider les décisions rapides, tant tactiques que stratégiques.

L'objectif du PQ57 a donc été établi comme suit : *« mettre les informations sur le marché à disposition par un système structuré, permettant une plus grande sécurité lors de la prise de décisions quant au marché et à la société (investissements, lancements, développement de nouvelles affaires, administration stratégique) en temps utile ».*

Les premières actions du projet ont été :

- Identifier et visiter les entreprises *benchmark* qui utilisaient des systèmes de ce type.
- Identifier les consultants spécialisés dans l'implantation de ces systèmes.
- Étudier le projet de système d'informations sur le marché élaboré en 1993.
- Établir un modèle qui satisfasse aux besoins de Vallée S.A.
- Identifier les usagers finals du système à implanter, qui soient preneurs de décision, au niveau stratégique, tactique et opérationnel.
- Identifier, auprès de ces usagers finals, leurs besoins en informations, pour les aider dans leurs prises de décision et les classer grâce à la matrice de Kepner-Tregoe, méthodologie créée par Charles H. Kepner et Benjamin B. Tregoe, en 1969 (104). Le résultat de ce relevé est présenté sur la Figure 36.
- Relevé des sources internes disponibles.
- Identification de sources externes nécessaires.

- Définition de mise à profit ou d'adéquation de sources internes.
- Définition de ressources nécessaires à l'implantation du système.
- Appréciation de la direction.
- Détails et formalisation du système.
- Élaboration du plan d'implantation.
- Promouvoir la formation pour l'utilisation formelle du S.I.M.

C'est à l'époque de la mise au point du projet PQ 57 que j'ai pris connaissance de l'existence des concepts d'intelligence compétitive, en participant au premier séminaire sur le sujet, réalisé par l'IBC (88), en septembre 1999 et au cours de spécialisation en intelligence compétitive (CEIC), assuré par l'INT/IBICT/UFRJ, en collaboration avec le CRRM de l'Université d'Aix-Marseille. J'ai dès lors commencé ma formation dans ce domaine.

N°	POINTS	VALEURS			TOTAL	CLASSIF.
		G	U	T		
3	RÉACTIONS AUX ACTIONS DES CONCURRENTS	4,8	4,8	4,8	110,6	1 ^o
11	TENDANCES DE COMMERCIALISATION DES CONCURRENTS	4,4	4,6	4,4	89,1	2 ^o
1	MKT PLAN (MARCHÉ, CONCURRENTS, ETC)	5,0	3,8	4,4	83,6	3 ^o
10	OBJECTIONS	4,4	4,4	4,2	81,3	4 ^o
4	DÉCISIONS GOUVERNEMENTALES	4,2	3,8	4,0	63,8	5 ^o
6	QUOTAS DE VENTES (BUDGET)	4,0	3,8	4,0	60,8	6 ^o
20	ÉPIDÉMIES ET ÉPIDÉMILOGIE	3,8	4,0	3,8	57,8	7 ^o
5	RÉSULTATS INTERNES DE VENTES	3,6	4,2	3,8	57,5	8 ^o
18	LÉGISLATION/EXPORTATION	4,0	4,2	3,2	53,8	9 ^o
7	CONDITIONS COMMERCIALES (PRIX, DÉLAI, CRÉDIT)	3,8	3,8	3,6	52,0	10 ^o
2	BESOINS DES CLIENTS (NON SATISFAITS)	3,6	3,8	3,8	52,0	11 ^o
12	COÛTS INTERNES	3,8	3,6	3,8	52,0	12 ^o
9	PILOTER LE POTENTIEL D'ACHATS DE NOUVEAUX CLIENTS	4,4	4,2	2,8	51,7	13 ^o
15	IMAGE DE VALLÉE	4,2	3,6	3,2	48,4	14 ^o
13	TENDANCES DU MARCHÉ	3,4	4,0	3,2	43,5	15 ^o
21	LÉGISLATION FISCALE	3,6	3,8	3,0	41,0	16 ^o
17	PROFIL DU MARCHÉ EXTERNE	3,2	4,0	2,8	35,8	17 ^o
22	PROFIL DU CLIENT	3,2	3,2	3,2	32,8	18 ^o
14	VEILLE DES RÉSULTATS DES ACTIONS DE MARKETING	3,4	3,6	2,6	31,8	19 ^o
8	PILOTER LE PORTEFEUILLE	3,2	2,8	3,4	30,5	20 ^o
19	RÉGIONALISATION DES INFORMATIONS	3,2	2,8	2,8	25,1	21 ^o
16	ANIMATIONS (ÉVALUATION)	3,2	2,6	2,2	18,3	22 ^o
23	SINDAN ET ASSOCIATIONS DE CLASSE	2,6	2,4	2,2	13,7	23 ^o

Figure 36 : Matrice de Kepner-Tregoe de priorisation de besoins en information

En comparant les avantages et les résultats d'un système d'intelligence compétitive à ceux qu'un système d'informations sur le marché pourrait offrir aux usagers et, compte tenu des

attentes et des besoins en informations des usagers finals, l'équipe du projet est arrivée en a conclu que :

► Un système d'informations sur le marché est surtout centré sur les aspects relatifs aux « 4 P » des composantes du marché, à savoir :

- Produit (nouveau de PA, emballages, usages, applications, etc.) ;
- Prix (positionnement, valeur x prix) ;
- Place (nouveaux canaux de distribution, routes, etc.) ;
- Promotion de ventes (divulgarion, publicité, promotion, vente personnelle).

► Or, ce qu'attendaient les personnes interviewées d'un système d'informations, selon leurs 10 premiers besoins, était :

- Réactions aux actions de la concurrence ;
- Tendances de commercialisation de la concurrence ;
- Plan de marketing (marché, concurrence) ;
- Objections de terrain ;
- Décisions gouvernementales ;
- Quotas de ventes ;
- Épidémies et épidémiologie ;
- Résultats de ventes internes ;
- Législation/exportation,
- Conditions commerciales (prix/délai, crédit).

Les besoins des usagers ont montré qu'un modèle de SIM, comme conçu précédemment, pourrait frustrer leurs attentes. L'équipe a donc suggéré, en juin 2000, que le système à implanter adopte les concepts de l'intelligence compétitive, suggestion aussitôt acceptée par le président de la société, qui devint un grand supporter du système.

Dans le prolongement du projet, l'équipe a également suggéré que la force de ventes réalise désormais ses activités de ventes par le biais de PDA – *Personal Digital Assistants* –, abandonnant la méthode traditionnelle d'envoi de commandes par fax. Les objectifs de la nouvelle systématique étaient à la fois d'augmenter l'agilité, de diminuer le travail en double et les erreurs, de standardiser les conditions commerciales de prix et de délai, et d'offrir une possibilité de contrôle du processus de ventes, ce qui serait impossible autrement, en raison de la croissance de l'entreprise. Le système d'automation de ventes par PDA a été introduit en 2001 et a tout d'abord suscité une certaine résistance de la part des usagers, mais, avec l'évolution du matériel et des logiciels, il est aujourd'hui plus

pratique et plus facile à utiliser, il est considéré indispensable aux opérations commerciales et regroupe les activités des équipes de ventes et de marketing.

Une fois la décision prise d'implanter un système d'intelligence compétitive, la première mesure a été de structurer le secteur qui en serait responsable. À l'époque de ces définitions, j'exerçais la fonction de directeur de marketing de la société, les activités d'intelligence compétitive étaient donc sous ma supervision et exercées par deux personnes. Du point de vue opérationnel, l'existence de la fonction d'intelligence compétitive remonte à octobre 2000, date de la première formation en intelligence compétitive destinée aux équipes de ventes, de marketing et d'assistance technique. De cette date à janvier 2003, la fonction d'intelligence compétitive a été subordonnée au département de marketing qui était, lui, subordonné à la direction commerciale (Figure 37).

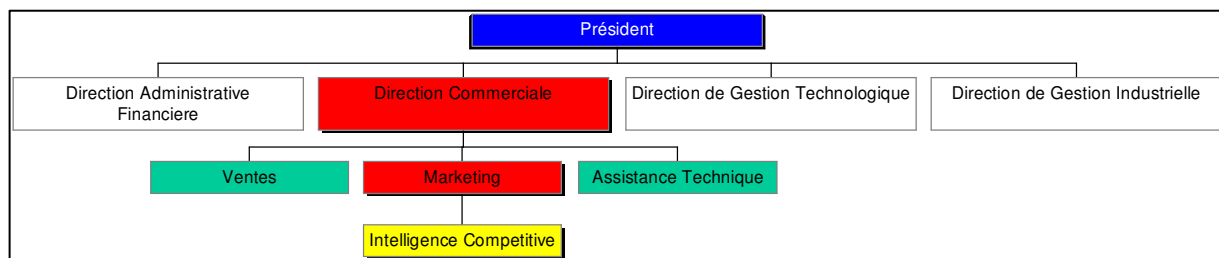


Figure 37 : Positionnement initial de l'activité d'intelligence compétitive chez Vallée

À cette époque, le secteur s'appelait encore secteur d'informations sur le marché, pour des raisons purement bureaucratiques. À partir de janvier 2003, l'activité d'IC a fait partie du DIA – département d'intelligence et d'affaires, qui sera étudié en détails en 3.3.

Pour les définitions opérationnelles du système d'intelligence compétitive, la méthodologie adoptée a été celle des étapes du cycle d'intelligence, citées par de nombreux auteurs (187, 101, 51). La première étape a donc été la définition de l'architecture du système, c'est-à-dire quelle serait le mode d'action des collecteurs, des analystes et des usagers de l'intelligence compétitive et de quelle manière se ferait la communication entre ces divers acteurs du réseau d'intelligence compétitive. Ces différentes étapes seront décrites ci-dessous :

3.2. Le cycle d'intelligence compétitive chez Vallée

3.2.1. Planification de l'architecture du système

Selon Tyson (187), la meilleure manière de commencer la mise en place d'un système d'intelligence compétitive est de se saisir d'une feuille blanche. Suivant cette orientation, la

première des nombreuses définitions du système d'intelligence compétitive a été d'établir quelle en serait la structure. Dans les systèmes d'intelligence compétitive, l'importance de l'existence de réseaux est évidente (Coelho (38), tous les participants du système appartenant à divers réseaux, tantôt comme collecteurs, tantôt comme usagers finals, preneurs de décision et même comme analystes, aidant les responsables du système dans l'étape d'analyse et produisant l'intelligence du processus. La structure du système a été définie comme le montre la figure 38.

Comme on peut le voir, il y avait trois groupes d'acteurs bien définis : a) l'équipe d'intelligence compétitive, responsable de la coordination de tout le système d'intelligence compétitive, b) l'équipe exécutive (EQE), responsable de la définition des grandes lignes stratégiques de l'entreprise et c) les divers réseaux de collaborateurs, comme il est décrit ci-dessous :

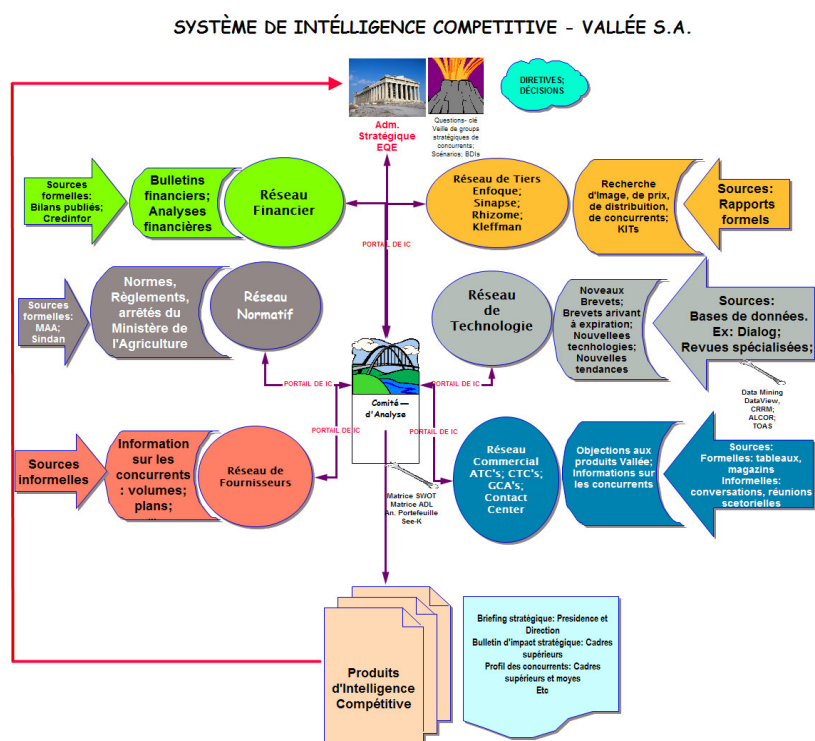


Figure 38 : Le réseau d'intelligence compétitive chez Vallée

Réseau commercial

Les informations fournies par ce réseau se caractérisent par leur naturel, car la grande majorité provient de conversations entre les membres de la force commerciale de Vallée

S.A. et celle des concurrents. Ces personnes se retrouvent souvent dans les mêmes lieux, comme les hôtels, les restaurants, les foires et les expositions et durant les visites aux clients qui sont bien souvent les mêmes. Il s'agit là d'excellentes occasions pour la collecte d'informations pouvant être extrêmement importantes pour Vallée.

Outre les informations sur les concurrents, le réseau commercial est également chargé de collecter les impressions, les opinions et les suggestions des consommateurs sur les produits et les services de Vallée S.A., dans le but de détecter les opportunités d'amélioration des points faibles et même des suggestions de modifications pouvant les différencier par rapport à ceux des concurrents.

Les sources formelles ne devant pas être négligées, le réseau commercial se soucie donc également d'envoyer le matériel promotionnel de nouveaux produits et de campagnes de promotion des ventes.

Réseau technologique

Le réseau technologique recherche des informations sur : les brevets sollicités et arrivant à expiration, les nouvelles technologies de fabrication ; les nouvelles recherches en cours ; les nouveaux concepts de produits, les services ou les associations de produits. De même, sont scrutés les signes sur les partenariats et les alliances stratégiques pouvant conférer une capacité essentielle à un concurrent existant ou à un entrant en potentiel dans le secteur. La recherche est réalisée sur des bases de données électroniques, des périodiques et des publications spécialisées, des banques de thèses de master et de doctorat, des revues de presse électronique et Internet.

Réseau industriel

Ce réseau cherche à obtenir des informations sur les plans de production des concurrents, les capacités de production, les plans d'investissement, entre autres, notamment à partir de conversations de ses membres avec leurs homologues chez les concurrents et les fournisseurs de matière première qui sont souvent communs à Vallée et aux concurrents. Il vise également la collecte de données, l'obtention d'informations auprès des entreprises fabriquant des produits pour les tiers, tant pour Vallée que pour les autres concurrents.

Réseau de ressources humaines

Cette fonction exerce un rôle extrêmement important dans la collecte d'informations. Les personnels concernés par la fonction ressources humaines cherchent à obtenir des informations sur le genre de professionnels que les concurrents recherchent sur le marché et dans quel secteur d'activités, ainsi que sur ceux qui quittent leurs entreprises. Tout aussi importante est la recherche d'informations sur les formations assurées par les concurrents, tant sur le plan technique que sur celui de la gestion. Ces signes peuvent fournir des indications précieuses sur l'acquisition de compétences essentielles et de possibles réorientations de stratégie de compétition. Les informations sur ces thèmes sont obtenues par le biais de conversations informelles entre les homologues des entreprises, ainsi qu'avec les prestataires de services, comme le recrutement, la sélection et le remplacement de professionnels, les conseils en formation pour l'entreprise, etc.

Réseau financier

Ce réseau cherche à évaluer la situation économique et financière des entreprises et des clients pilotés et ses sources surtout formelles et primaires, car il évalue, entre autres, les bilans et les états financiers, les informations d'entreprises d'analyse de crédit, disponibles dans les journaux, sur Internet et dans les rapports formels commandés.

Réseau normatif

Ce réseau se soucie d'obtenir des informations sur les demandes d'enregistrement de produits auprès du Ministère de l'Agriculture ou sur ceux en passe de perdre leur validité (126), ainsi que des recommandations contenues dans les arrêtés ministériels, les instructions normatives du syndicat du secteur – SINDAN (171), les actions administratives ou judiciaires, etc. Ses sources peuvent être formelles ou informelles, lorsqu'il s'agit de publications du gouvernement ou du syndicat ; et informelles, lorsqu'il s'agit de contacts maintenus avec le personnel des concurrents qui exerce des fonctions semblables et avec les personnels des divers organismes gouvernementaux et du syndicat.

Réseau de consultants

Représenté par les diverses entreprises prestataires de services pour Vallée S.A., il s'agit fondamentalement de sources d'informations formelles, qui fournissent des relevés de marché, des scénarios économiques et des entretiens avec les consommateurs, entre autres. Font également partie de ce réseau des spécialistes du secteur à qui il est fait appel, en cas

de besoin, pour fournir des informations et des études sur les aspects importants de l'affaire.

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'équipe d'intelligence compétitive était composée, au début de cette fonction, de deux personnes qui travaillaient à temps complet aux activités d'intelligence compétitive et elle était subordonnée au département de marketing, dans un secteur appelé « informations sur le marché ».

Une fois la structure du système déterminée, l'étape suivante a été la définition des principaux usagers et de leurs besoins en informations pour la prise de décisions.

Afin d'élaborer un système qui réponde aux attentes des usagers, il a été fait un relevé de besoins en informations auprès des principaux directeurs de Vallée S.A., qui constituent les « cadres supérieurs » de l'entreprise.

Ensuite, des questionnaires structurés ont été envoyés et toutes les réponses ont été analysées en détail par l'équipe d'intelligence compétitive. Les principales conclusions de cette étude sont décrites ci-dessous :

A . Quel genre de décisions êtes-vous appelé à prendre en général ?

Les réponses à cette question se sont réparties comme suit :

Au niveau tactique : 37 %

Au niveau opérationnel : 33 %

Au niveau stratégique : 29 %, comme il fallait s'y attendre, vu que les décisions stratégiques sont surtout prises par l'EQE, lors des réunions mensuelles d'administration stratégique.

En ce qui concerne les décisions tactiques, le principal souci du département interviewé concernait le secteur commercial (51 %), suivi des secteurs techniques et administratifs, tous deux avec 21 %. Quant aux décisions opérationnelles, les directeurs exerçaient leur activité surtout dans le secteur commercial (47 %), administratif (47 %), le secteur technique étant celui qui exigeait le moins de décisions opérationnelles (12 %).

Lorsqu'ils sont appelés à prendre des décisions stratégiques, le principal sujet est la technologie (60 %), suivi de sujets commerciaux (33 %) et administratifs (7 %).

B. Quelles sont les informations nécessaires à la prise de décisions :

Les réponses à cette question ont été classées comme suit :

Informations relatives à la concurrence : 47 %

Informations relatives aux clients : 9 %

Informations relatives aux nouveaux produits : 9 %

Informations relatives à la technologie : 9 %

Informations relatives à Vallée S.A.: 26 %

Ces réponses ont mis en évidence le grand souci des directeurs en ce qui concerne les actions effectuées par la concurrence, la force compétitive la plus intense, parmi celles du modèle de Porter (143).

C. Quelles sont les informations que vous ne recevez pas et que vous aimeriez recevoir ?

Cette question souhaitait évaluer le degré de confort des directeurs lors de la prise de décisions et les réponses ont été les suivantes :

Informations relatives à la concurrence : 43 %

Informations relatives aux clients : 2 %

Informations relatives aux nouveaux produits : 2 %

Informations relatives à la technologie : 9 %

Informations relatives à Vallée S.A.: 46 %

Ces réponses indiquaient que les décideurs manquaient principalement d'informations relatives à l'entreprise elle-même et à la concurrence. Ils n'étaient pas satisfaits non plus en ce qui concerne le niveau d'informations sur le contexte technologique, alors qu'ils semblaient satisfaits quant au niveau d'informations sur les clients et les nouveaux produits.

Le degré de satisfaction dégagé par les questionnaires peut être vu de plus près sur la figure 39, ci-dessous :

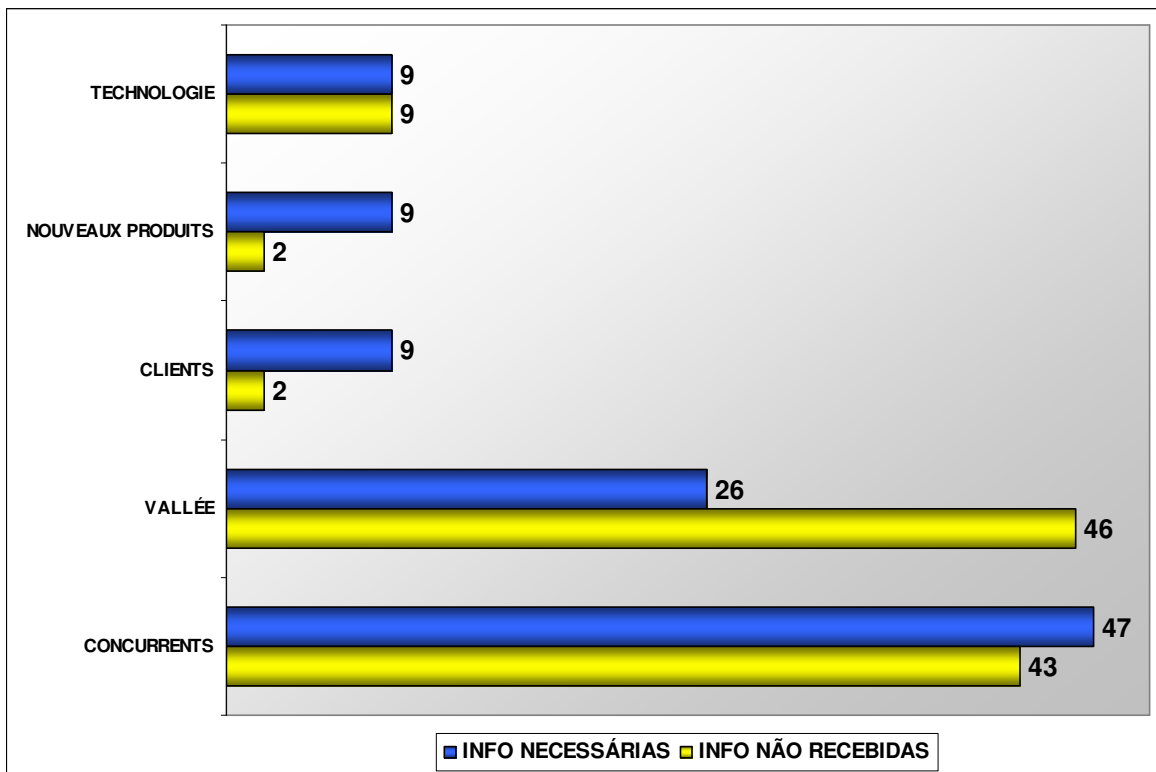


Figure 39 : Informations nécessaires X disponibles chez Vallée S.A

Après une analyse des réponses reçues à cette enquête interne, il a été possible de définir quels seraient les premiers usagers à profiter du système et quelle serait la forme de communication entre eux et les autres acteurs du système. Une analyse a alors été réalisée sur l’environnement concurrentiel, à la lumière des grandes lignes établies par le processus d’administration stratégique, pour définir les lignes générales d’action de l’intelligence compétitive.

L’analyse de l’environnement concurrentiel effectuée a montré que la branche d’industrie dans laquelle est insérée Vallée peut être considérée en phase de maturité, où les moments d’intense innovation technologique sont moins fréquents qu’il y a quinze ou vingt ans. Ce qui ne veut pas dire qu’il n’y ait pas de place pour l’apparition de produits ou de concepts totalement novateurs. Les centres de recherche des grandes sociétés investissent encore d’énormes quantités de ressources pour fournir des solutions visant à faciliter les pratiques de terrain des consommateurs, en augmentant leur productivité et leur rentabilité. Toutefois, ce que l’on constate sur le marché brésilien, ces dernières années, c’est le lancement de produits déjà disponibles sur le marché international et quelques rares nouveautés et celles-ci se réfèrent principalement aux associations de produits existants, ce qui contribue sans doute au quotidien du producteur rural..

Par ailleurs, le marché brésilien est l'un des principaux au monde et continue d'offrir une énorme attractivité tant pour les entreprises multinationales que pour les entreprises locales, dans leurs niches spécifiques. La situation actuelle du pays, d'entrée définitive sur le marché international de viande bovine, augmentera l'intérêt des producteurs pour le gain de productivité et, en conséquence, celui des fabricants de produits pour la santé animale.

Le succès commercial de ces produits dépend, fondamentalement, du caractère pionnier dans l'arrivée sur le marché, de la justification des gains thérapeutiques ou zootechniques qu'ils apportent et de l'habileté des stratégies de marketing pour leur lancement, y compris des bonnes pratiques de communication, de promotion et de commercialisation.

En adoptant le modèle de Porter (143) pour analyser la compétition entre les entreprises et le secteur, on constate donc que la principale force compétitive est la rivalité existant entre les concurrents, suivie de la possibilité de l'apparition de nouveaux entrants sur le marché. Les menaces un peu moins graves sont constituées par le pouvoir de négociation des clients, représentés par les associations d'achats de produits vétérinaires qui ont vu le jour ces dernières années et par les coopératives agronomiques et la menace que peuvent constituer les produits substitués, en raison des progrès dus principalement aux études génétiques. Finalement, l'organisation des fournisseurs peut être considérée comme une menace faible, ce qui n'est pas encore le cas, pour que leur pouvoir de négociation soit considéré important dans ce scénario.

On a donc opté pour un système d'intelligence compétitive qui ait comme principaux « clients » la direction commerciale, l'équipe exécutive et la direction de gestion technologique, car ces clients sont les acteurs qui bénéficieront le plus d'un système d'intelligence compétitive, en raison de la nature de leurs activités, tant au niveau stratégique qu'au niveau tactique et opérationnel. La réponse aux demandes des autres directions serait apportée dans une étape future.

Plus tard, en 2002, Mc Gonagle et Vella (121) ont mis au point un excellent modèle pour la définition du type d'intelligence compétitive le plus adapté aux entreprises, qui tient compte de divers aspects de l'environnement concurrentiel, comme l'environnement d'affaires, les produits et services offerts par l'entreprise, les entreprises concurrentes, la production et la chaîne logistique et la dynamique du marché. Selon ces auteurs, la première mesure pour établir un système d'intelligence compétitive est d'analyser l'environnement concurrentiel auquel l'entreprise est sujette et de définir le type

prédominant d'intelligence compétitive le plus utile à l'organisation. Sont ainsi analysés cinq grands groupes de variables :

- *Environnement d'affaires*, où l'on analyse l'intensité du niveau de réglementation de l'industrie, des barrières d'entrée et des barrières de sortie ;
- *Produits et services*, où l'on analyse le cycle de vie des produits, le temps nécessaire depuis la conception du produit jusqu'à son arrivée sur le marché, l'intensité de la réglementation à laquelle le produit ou le service est sujet et la quantité de produits substitués qui menacent ou peuvent menacer leur permanence sur le marché.
- *Entreprises concurrentes*, où l'on analyse l'intensité et la fréquence auxquelles se forment les alliances entre les concurrents, l'intensité des connaissances de l'industrie, le degré de concentration sur le marché où l'entreprise est implantée et la centralisation du pouvoir de décision.
- *Production et chaîne logistique*, où sont analysés le niveau d'innovation, le degré d'intensité de capital exigé par l'industrie, la quantité de fournisseurs et le niveau de technologie exigé par les principaux processus.
- *Dynamique de marché*, où sont analysées la nature de la compétition existante, la *distribution* géographique de l'entreprise et des concurrents et la quantité de clients disputée par les concurrents.

À partir de l'étude combinée de ces variables, on peut construire un palmarès qui tient compte de l'importance de chacun des attributs décrits ci-dessus. On définit ensuite l'un des quatre types d'intelligence compétitive ci-dessous qui soit le mieux adapté à l'entreprise. Ainsi, il est possible de déterminer l'axe des efforts d'intelligence compétitive et d'établir une bonne proportion entre les données brutes et les analyses complètes. Il est aussi possible de définir les responsabilités attribuées aux usagers des produits d'intelligence compétitive et l'horizon de temps considéré dans les analyses effectuées. Les quatre types d'intelligence compétitive sont :

- ***Intelligence compétitive stratégique***, plus indiquée pour le support au niveau stratégique de l'entreprise, sur l'environnement concurrentiel, économique, légal et politique, tant à court qu'à long terme. Ce genre d'intelligence compétitive se soucie également d'obtenir des informations et de produire de l'intelligence sur les produits et les services qui différencient les concurrents, veiller sur les fusions et les rachats

potentiels, les alliances et les partenariats et maintenir un état d'alerte sur d'éventuelles actions illégales de l'entreprise ou des concurrents.

- ***Intelligence compétitive tactique***, plus axée sur les activités courantes du marché et sur le « terrain de bataille ». Son objectif principal est d'ajuster les efforts de marketing, y compris le support à la force de ventes, pour permettre des réponses de plus en plus rapides. Voilà pourquoi elle est parfois confondue avec l'intelligence de marché.
- ***Intelligence compétitive cible***, axée sur les concurrents, à savoir : leurs compétences (marketing, technologiques, productives, financières, capital humain), leurs activités actuelles, leurs plans et leurs intentions.
- ***Intelligence compétitive technologique***, qui cherche une réponse aux défis et aux opportunités dus aux changements techniques et scientifiques.

Naturellement, il n'y a pas de ligne de séparation bien définie entre les types ci-dessus, de sorte que la forme d'intelligence compétitive la plus adaptée à l'entreprise, dans la plupart des cas, est un mélange des quatre types, mais dont un ou deux finissent par se détacher par rapport aux autres.

En révisant la première analyse faite en 2000, à la lumière des concepts de McGonagle et Vella, nous avons pu constater le bien-fondé de notre choix de départ. Ainsi, il est possible de classer le système d'intelligence compétitive de Vallée comme principalement ciblé sur les types tactique et stratégique, dont les principaux usagers sont la direction commerciale et l'équipe exécutive et technologique, dont le principal usager est la direction de gestion technologique.

Au départ, tous les membres du système d'IC pouvaient communiquer par courrier électronique et une base de données d'intelligence compétitive a été structurée, suivant une taxinomie définie par type d'information (formelle ou informelle), nature de l'information (concurrents, clients, fournisseurs, législation, technologie) et informateur (région), entre autres. Cette base de données a été construite sur Microsoft Excel et modifiée plus tard sur Microsoft Access et son stockage permettait aux membres de l'équipe d'intelligence compétitive d'en partager le contenu, pour la récupération des données et l'élaboration de rapports. Telle a été la solution adoptée jusqu'à ce que le système soit assez mûr pour évoluer vers une solution plus avancée, à savoir la construction d'un portail d'intelligence compétitive exclusif, qui sera détaillé plus tard.

3.2.1.1. L'hypothèse de Vallée

Une fois définie l'architecture de base du système d'intelligence compétitive qui serait adopté par l'entreprise, sa typologie, ses principaux clients et ses besoins en informations, nous avons cherché à établir les principes opérationnels du système.

Dans mon mémoire pour l'obtention du DEA, j'expose les concepts fondamentaux de l'intelligence collective élaborés par Pierre Lévy (112) et des compétences essentielles, présentés par Hammel et Prahalad (85). À partir de ces concepts, il est possible de considérer qu'une entreprise est concurrente sur son marché par des actions menées par l'ensemble de son personnel, en quête de différenciations concurrentielles dans les domaines de compétence suivants :

- Portefeuille de produits
- Image
- Conditions financières
- Conditions du marché
- Structure/personnes
- Capacité productive
- Alliances stratégiques
- Technologie

Pour le marché vétérinaire, les caractéristiques particulières de ces domaines de compétence incluent, sans toutefois s'y limiter :

- Le portefeuille de produits : extension de produits proposés sur le marché, lancement de nouveaux produits, qualité intrinsèque, innocuité, efficience, absence de réactions contraires, absence d'effets collatéraux, délai pour la libération maximale du principe actif, durée de l'action thérapeutique, délai de validité, nombre d'espèces cibles, spectre d'action.
- Image : solidité, confiance en l'entreprise, honorabilité, service après-vente, modernité, souci de la technologie, relations personnelles, souci de l'environnement, organisation, engagement envers le client, qualité de la livraison de produits, rapport coût-bénéfice, souci du développement du secteur.
- Conditions financières : capacité d'investissement, marge bénéficiaire, ponctualité dans les engagements pris, taux de croissance, importation de matières premières.
- Conditions du marché : Détermination dans la conquête de parts de marché, investissement dans les diverses formes de médias, investissement en promotion de

ventes, actions de vente personnelle, participation aux manifestations et expositions agricoles. Peuvent être incluses dans ce point : l'organisation de la force de ventes et l'assistance technique, l'intensité et la qualité du matériel publicitaire sur le point de vente, l'intensité et la qualité du matériel de support technique, la distribution horizontale de produits, les prix et les délais de livraison.

- Structure/personnes : programmes de formation, actions de recrutement et de sélection, structure organisationnelle, processus de gestion.
- Capacité productive : capacité productive des diverses lignes de produits, surcapacité, agrandissements, améliorations ou achat de nouveaux équipements, productivité, difficultés d'importation de matière première, goulots d'étranglement de la production.
- Alliances stratégiques : accords avec des instituts de recherche, accords avec des universités, accords avec des professeurs renommés pour la mise au point de produits, fusions, rachats, alliances entre concurrents.
- Technologie : Lancement de nouveaux produits, investissements en R&D, maîtrise de technologies de base, de technologies-clés, d'avant-garde et émergentes, selon la classification proposée par Vasconcelos et Waack (199), délai pour l'obtention d'enregistrements auprès du Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'approvisionnement, délai pour lancement de nouveaux produits, analyse de brevets, recherches sur des sujets importants du secteur.

Le pilotage de ces compétences, tant celles des concurrents que celles de Vallée elle-même, pourrait fournir des indices pour savoir si les stratégies compétitives adoptées conduisaient l'entreprise vers les objectifs souhaités ou s'il fallait procéder à une correction d'orientation.

De plus, l'existence d'un outil mis au point à partir des concepts des arbres de connaissance, élaborés par Pierre Lèvy et Michel Authier (113) permettrait de visualiser rapidement les domaines de compétence cités ci-dessus, de façon à faciliter le pilotage. Conçu à l'origine pour la gestion des compétences des personnes d'une organisation et, en dernière analyse, pour la gestion des connaissances d'une entreprise, le logiciel GINGO® et sa version actuelle, le logiciel See-K® a été utilisé de façon pionnière chez Vallée, pour aider à l'analyse des informations collectées par le système d'intelligence compétitive.

Grâce à son modèle cartographique, le logiciel See-K pourrait, à mesure que nous aurions accumulé les informations sur les domaines de compétence, former des images faciles à

saisir sur chacun, de façon à permettre des analyses rapides et de composer des scénarios d'alternatives d'action.

En synthèse, le modèle du système d'intelligence compétitive de Vallée se chargerait de la veille des domaines de compétence cités plus haut des entreprises concurrentes et de l'environnement concurrentiel comme un tout, outre les aspects réglementaires et normatifs du marché vétérinaire, par la collecte, l'organisation et l'analyse d'informations formelles et informelles, en utilisant les divers réseaux personnels, à l'intérieur et à l'extérieur de Vallée. Les produits de ces analyses seraient acheminés aux preneurs de décision au niveau tactique, opérationnel et stratégique et le système serait constamment évalué pour maintenir l'intérêt et l'utilisation de la part de toutes les personnes concernées.

3.2.1.2.La routine de travail d'intelligence compétitive

L'équipe d'intelligence compétitive mène fondamentalement deux types d'activités : Le premier groupe d'activités englobe toutes les demandes d'intelligence faites par les usagers preneurs de décisions dans l'entreprise. Ces demandes comprennent les réponses à des questions-clés formulées par l'EQE sur des points stratégiques, outre les diverses études sollicitées par des cadres jeunes et seniors, qui les aident à élaborer leurs plans d'action.

La première étape pour une réponse adaptée à un projet de ce groupe est d'arriver à une compréhension complète de la question. Ce qui est possible par le dialogue entre les demandeurs des projets et le coordinateur de l'équipe d'intelligence compétitive, qui culmine par la réponse à un formulaire (Annexe 5) qui leur est proposé, sur la question :

- Motifs
- Objectifs
- Période du sondage
- Format
- Délai disponible :
- Autres détails facilitant la prise de décisions

Après avoir éclairci tous les principaux points du sondage à effectuer, on procède au choix des sources d'information. Au cas où la recherche sur des sources primaires serait nécessaire, on élabore un projet de recherche comptant ou non sur la participation d'un spécialiste externe recruté spécifiquement à cette fin. Sont ensuite suivies toutes les étapes du cycle d'intelligence compétitive, comme il sera décrit plus loin.

Bien que chaque projet ait des caractéristiques uniques, propres à chaque cas, on peut dire qu'il existe une ligne de conduite commune entre eux. Ainsi, un projet typique d'intelligence compétitive, sur une entreprise concurrente pourrait être décrit comme la succession des étapes suivantes :

- Élaboration d'une liste de points et de thèmes, où sont choisis les sujets à examiner, relatifs aux aspects d'affaires et de gestion de l'entreprise étudiée ;
- Recherche primaire sur Internet, par des moteurs de recherche comme Kartoo (www.kartoo.com) ou Grokker (www.grokker.com), qui présentent les résultats des recherches sous forme de graphiques, facilitant la visualisation et la sélection de documents importants. Sont aussi utilisés d'autres moteurs de recherche comme Google (<http://www.google.com.br/>) et Yahoo (<http://www.yahoo.com.br/>) ;
- Recherche sur des bases de données payantes, comme Dialog (54), Wood Mackenzie (207) et Dun&Bradstreet (57), pour y trouver des articles et des analyses économiques et financières ;
- Consultation des banques de données formées de rapports de terrain envoyés par les divers réseaux de personnes dans l'entreprise Vallée (voir point 3.2.2.1) ;
- Consultations de livres spécialisés en recherches sur Internet, pour tenter d'identifier les sites Internet pouvant contribuer au projet, comme ceux publiés par Bates (18) et Lanza (110),
- Consultations spécifiques sur le sujet ou le point en question, tant auprès du personnel de Vallée ayant des connaissances sur l'entreprise étudiée qu'auprès de toute autre source d'information qui puisse apporter l'information souhaitée.

Le second groupe d'activités de l'équipe d'intelligence compétitive a trait à la veille de l'environnement concurrentiel, où est pratiquée une veille constante des domaines de compétence. Ceci est possible tant par les informations primaires, obtenues dans les rapports envoyés par les participants aux divers réseaux, comme il est décrit en 3.2.1, que par les informations secondaires, provenant de services de revue de presse électronique sur le secteur et de nouvelles générales ayant un impact sur les affaires de Vallée.

Bien qu'assez semblable au point précédent, où l'équipe d'intelligence compétitive doit répondre à une question-clé, on peut relever quelques différences entre les deux situations :

• tout le marché, formé par les entreprises d'expression du secteur, est objet de la veille, car le logiciel See-K[®] offre un très grand pouvoir d'analyse. Il n'y a pratiquement pas de limites à l'analyse, comme nous le verrons dans l'étape d'analyse, détaillée plus loin. Au départ, le modèle prévoyait qu'il serait nécessaire de limiter le travail des collecteurs d'informations aux entreprises se trouvant dans les situations suivantes :

- Leadership au classement national ;
- Occupant une position immédiatement supérieure à celle de Vallée ;
- Occupant une position immédiatement inférieure à celle de Vallée ;
- Ayant présenté la plus grande croissance en chiffre d'affaires, au cours des douze derniers mois mobiles ;
- Ayant présenté le plus grand mouvement, en termes d'actions de marketing, selon la perception du réseau commercial.

Ces critères n'étaient pas fixes et pouvaient subir des modifications, en fonction des circonstances du marché, mais le nombre d'entreprises cibles se limiterait à six ou sept, au maximum.

Il a toutefois été constaté que de nombreux signes faibles, venant d'informations sur des entreprises autres que celles présélectionnées seraient négligés, ce qui compromettrait sans aucun doute la qualité de la veille de marché. Quelques exemples de ces signes faibles : Rumeurs de fusions entre deux petites entreprises qui, une fois confirmées, élèveraient la nouvelle entreprise formée à une position privilégiée sur la scène du secteur et auraient des impacts importants pour Vallée ; mouvements de restructuration commerciale d'entreprises de moindre expression indiquant des tendances du secteur ; recherches faites sur des thèmes qui ne seraient pas de l'intérêt immédiat de Vallée, pour n'en citer que quelques-uns.

L'orientation donnée durant les formations assurées aux réseaux de collecte d'information a donc changé, car toutes les informations jugées importantes pour la bonne marche de leur travail et pouvant avoir un impact sur Vallée pouvaient et, plus encore, devaient être envoyées.

La figure 40 montre la routine de travail de l'équipe d'intelligence compétitive, en fonction de la demande des usagers.

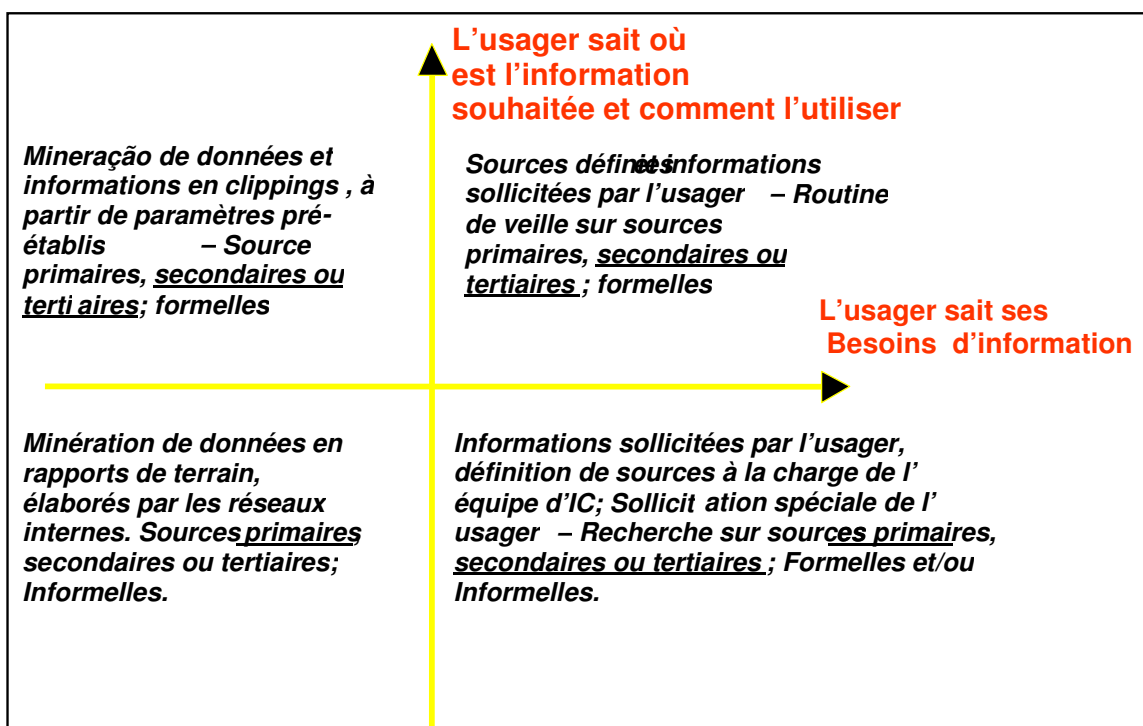


Figure 40 : Routine de travail de l'intelligence compétitive de Vallée

L'axe horizontal montre le degré de connaissances des usagers preneurs de décision par rapport à leurs propres besoins en support d'informations, alors que l'axe vertical représente leur degré de connaissances sur la meilleure manière de trouver l'information souhaitée. Ainsi, le quadrant supérieur droit montre que, dans certains cas, le décideur a une question-clé bien définie à résoudre et indique les meilleures sources, ou celles lui paraissant les plus fiables, pour que l'équipe d'intelligence compétitive trouve les informations souhaitées. Dans ces cas, le travail de l'équipe d'intelligence compétitive est généralement centré sur la recherche d'informations dans les sources formelles, sans toutefois négliger la possibilité de recherche dans les sources informelles. Quant à la distance de l'origine de l'information, elle peut être primaire, secondaire ou tertiaire. Quelques exemples de demandes de ce type : « maintenir le décideur informé en permanence de toutes les nouvelles sur les changements de la législation concernant les produits vétérinaires et ayant été publiés dans le Journal officiel du pays », ou encore, « rapporter toutes les actions de publicité télévisée qui seraient véhiculées sur un produit spécifique d'un concurrent ».

Dans le quadrant supérieur gauche, se trouvent les situations où l'utilisateur ne sait pas préciser quelles informations pourront être importantes pour la prise de décisions dans sa routine de travail. Il sait toutefois que tous les participants du système ont (ou peuvent avoir) accès à ces informations, s'ils se maintiennent en permanence attentifs aux mouvements des concurrents et des autres acteurs du marché où l'entreprise est implantée. C'est le cas typique de la veille de l'environnement concurrentiel dans le domaine des ventes, réalisée à l'aide de l'analyse des informations reçues par l'équipe de ventes, de marketing, d'assistance technique et les autres réseaux de collaborateurs. À partir de l'analyse effectuée, l'utilisateur final, le directeur de marketing, par exemple, peut prendre des décisions comme des changements de campagnes promotionnelles (nature et durée de la campagne) et de modes de communication adoptés. Il peut encore redéfinir les prix et les délais de règlement, décider de modifications de structures de personnes, entre autres.

Dans le quadrant du dessous (inférieur gauche), l'utilisateur final ne sait pas non plus définir précisément ses besoins en informations et ne parvient pas à définir à l'avance dans quelles sources l'équipe d'intelligence compétitive doit rechercher ces informations. C'est la situation de la veille constante de sources formelles, normalement secondaires ou tertiaires, assurée par la collecte de nouvelles véhiculées dans les médias généraux et spécialisés, réalisée par des services de dossiers de presse comprenant la recherche automatique, selon une taxinomie prédéfinie qui classe les sujets collectés et en facilite la récupération. Il convient également de considérer la recherche de données dans les sources informelles, venant de rapports de terrain.

Le dernier quadrant (inférieur droit) concerne la situation où l'utilisateur final connaît ses besoins en informations pour prendre ses décisions, mais a du mal à identifier les sources à étudier par l'équipe d'intelligence compétitive. Dans ce cas, l'équipe d'intelligence compétitive se charge de la stratégie de recherche à adopter et définit le plan d'action qui peut englober des sources formelles ou informelles, pouvant être primaires, secondaires ou tertiaires. C'est une situation assez courante dans la routine de travail de l'équipe d'intelligence compétitive de Vallée, où les usagers, en sollicitant des études spéciales à l'équipe d'intelligence compétitive, ont des idées assez claires de leurs objectifs, laissant à la charge de l'équipe d'intelligence compétitive la stratégie de recherche.

En résumé, la routine de travail de l'équipe d'intelligence compétitive peut être divisée en : recherches routinières, où les usagers savent ce qu'ils veulent et où trouver les informations souhaitées ; recherches commandées, où les usagers savent bien ce qu'ils veulent, mais ne

savent pas où se trouvent les informations nécessaires ; veille de marché à l'aide de dossiers de presse électroniques, où sont définies les entreprises et les sujets sur lesquels il convient de faire porter la veille. Finalement, on peut citer la situation où l'équipe d'intelligence compétitive ne sait pas exactement que chercher, mais connaît les sources pouvant être importantes. Tel est le cas de la recherche de données et d'analyse de l'impact que les informations contenues dans les rapports de terrain élaborés par les divers réseaux internes peuvent causer sur les affaires de l'entreprise.

3.2.2. Collecte de données

Le programme d'intelligence compétitive de Vallée reconnaît l'importance de la collecte de données et d'informations, tant sur les sources formelles que sur les sources informelles. Toutefois, le point le plus critique de la mise en place du système d'intelligence compétitive chez Vallée est peut-être celui qui a trait à la collecte de données informelles, matière première essentielle au système, quelle que soit l'activité d'intelligence compétitive – la veille de l'environnement concurrentiel ou la réponse à un projet spécial.

Dans les cas de projets spéciaux, ou sur commande, c'est la propre équipe d'intelligence compétitive qui est la principale responsable de la collecte des données et qui met au point une stratégie pour les obtenir. Par ailleurs, pour assurer la veille de l'environnement concurrentiel, l'équipe d'intelligence compétitive dépend presque exclusivement de la collaboration volontaire et de l'implication de tous les collaborateurs, directs ou indirects, dans le système. Nous décrirons ci-dessous les démarches adoptées pour la collecte de ces deux catégories d'informations :

3.2.2.1. Données et informations dans les sources informelles

Afin d'obtenir la collaboration et l'implication des personnes concernées par la collecte de ces informations, il devenait indispensable de jouer sur plusieurs fronts, qui seront décrits ci-dessous :

- Mettre à la disposition des participants de tous les réseaux de personnes, et notamment du réseau commercial, un outil pratique et aisé à utiliser qui minimise la résistance, principalement de la part des plus anciens dans la société, pour fournir des données de façon structurée et aisément récupérables. Tel est peut-être le principal souci de l'équipe d'intelligence compétitive, vu que le réseau commercial est celui ayant le plus

de contact avec la concurrence et donc, une plus grande probabilité d'obtention d'informations précieuses du point de vue stratégique ;

- Mettre à la disposition de tous les autres collaborateurs, qui forment les autres réseaux de Vallée S.A., un moyen de transmission de données et d'informations également pratique, mais sans les exigences du réseau commercial. Ceci signifie que, pour le réseau commercial, nous devons faciliter le plus possible la transmission d'informations, en pensant y compris à la possibilité d'enregistrement de rapports oraux, alors que les autres réseaux pouvaient communiquer entre eux par Internet.
- Selon Schulz (164), la force de ventes ne fournit des informations que dans la mesure où elle reçoit quelque chose d'une valeur équivalente en échange. Aussi avons-nous cherché à disséminer, tout aussi rapidement, des produits d'intelligence compétitive aux participants du système, en respectant les besoins de confidentialité et d'accès hiérarchisé aux produits générés. Ainsi, les collaborateurs allaient percevoir l'utilité du système pour leurs activités et les chances de succès du système augmenteraient.
- Formation de tous les collaborateurs, mettant l'accent sur l'importance du processus, les objectifs et, principalement, les aspects ayant trait à l'éthique et au soin porté aux informations internes de Vallée S.A.
- Reconnaissance, de la part de l'entreprise, de l'importance des informations envoyées.

Dans la phase initiale du système d'intelligence compétitive, la façon la plus simple de recevoir les informations venues de l'équipe de ventes a été l'utilisation du courrier électronique, sans aucun raffinement, mais offrant la possibilité d'identifier les « signaux faibles » qui, dûment étudiés, pourraient fournir des indications de grande importance pour la prise de décisions. Il a alors été créé une taxinomie de base pour classer et récupérer les informations envoyées, qui incluait, sur les informations envoyées : la classe thérapeutique (vaccins, antiparasitaires, suppléments, thérapeutiques), l'espèce animale (bovins, suidés, volailles, animaux de compagnie et autres), le lancement de produits et la région géographique de l'origine de l'information. La récupération de ces données exigeait un très grand travail et était extrêmement inefficace, mais l'exploitation du système d'intelligence compétitive dans ces conditions précaires a prouvé que l'équipe de terrain du secteur commercial avait assimilé les concepts d'intelligence compétitive. Plus important que cela, elle était prête à collaborer avec le système, car, depuis le début, en novembre 2000, nous avons reçu une grande quantité de mails contenant des informations venues du terrain, précieuses pour le secteur de marketing et de ventes, principalement.

On trouvera un exemple de l'un des premiers rapports envoyés sur l'activité d'un concurrent dans l'annexe 6. L'annexe 7 présente un autre formulaire, entré en vigueur six mois après le premier, et qui a plus tard servi de base à la mise au point d'un portail d'intelligence compétitive, comme suit.

Dans le même temps que le système se consolidait, nous travaillions au développement d'un outil qui puisse intégrer la collecte et la diffusion de données et de produits d'intelligence compétitive jusqu'à ce que, en février 2004, entre en opération définitive un système qui fonctionne sur Internet, disponible à tous les collaborateurs inscrits. L'écran initial du système d'intelligence compétitive de Vallée est présenté sur la figure 41.

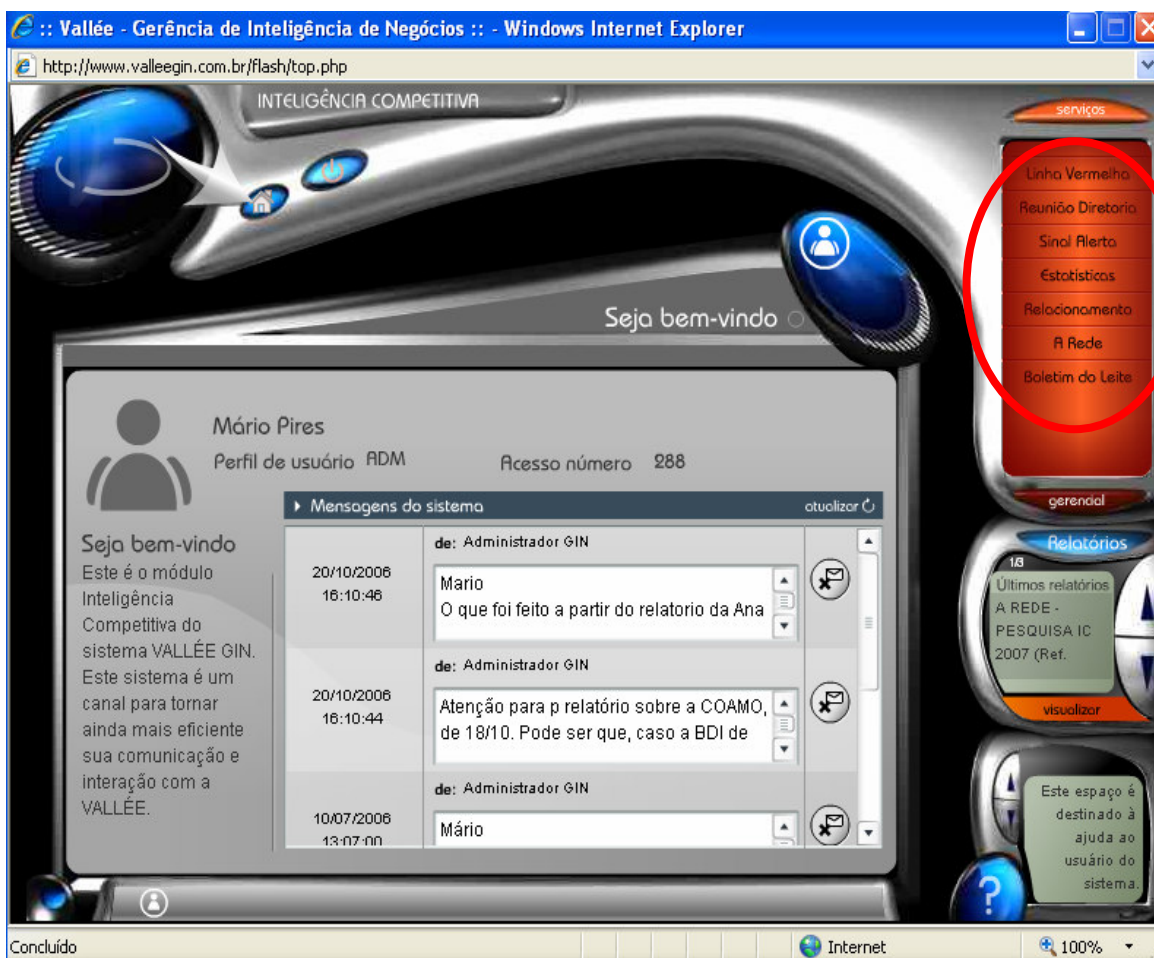


Figure 41 : Écran initial du système d'intelligence compétitive de Vallée

En entrant dans le système, les usagers peuvent choisir de naviguer dans deux secteurs : Le secteur « services » et le secteur « gestion ».

Le secteur « services » est destiné à la diffusion des produits (mise en relief sur la figure 41) élaborés par l'équipe d'intelligence compétitive, comme, par exemple :

- **Statistiques** : cette rubrique contient les données officielles du gouvernement sur les cheptels des diverses espèces d'animaux, de façon à harmoniser l'utilisation de ces données à l'occasion de projections de marché et de décisions de plans de marketing.
- **Ligne rouge** : cette option donne accès au produit « Ligne rouge » décrit au point 2.4.3.6.
- **Réunion de direction** : cette rubrique donne accès au produit « Réunion EQE » décrit au point 3.2.4.1 de ce chapitre.
- **Signal d'alerte** : donne accès au produit « Signal d'alerte » décrit au point 3.2.4.1 de ce chapitre.
- **Le réseau** : cette option donne accès au produit « Le réseau » décrit au point 3.2.4.1 de ce chapitre.
- **Bulletin du lait** : cette option donne accès au produit « Le condensé du lait » décrit au point 3.2.4.1 de ce chapitre.
- **Relations** : Par cet outil, les usagers du portail peuvent obtenir des informations sur d'autres usagers (e-mail et téléphone, par exemple) facilitant les contacts et l'échange d'informations.

Le menu de cette rubrique peut être modifié en fonction de l'entrée ou du retrait de produits d'intelligence compétitive divulgués par le portail. Les explications détaillées du contenu de ces produits se trouvent au point 3.2.4.1.

Le second secteur – « Gestion » (figure 42) permet à l'utilisateur d'envoyer l'information collectée, en sélectionnant l'option « Rapport d'IC ». Pour ce faire, l'écran qui apparaît lui demande les données standards suivantes, à remplir obligatoirement :

- Nom de l'entreprise à laquelle a trait l'information à envoyer ;
- Nature de l'information. formelle, informelle ;
- Distance de la source à l'origine : primaire, secondaire ou tertiaire ;
- Conditions dans lesquelles l'information a été obtenue : rumeur, rencontre entre concurrents, observations dans un point de vente, etc. ;
- Nom de la source : information non obligatoire
- Texte contenant l'information à envoyer

Il est aussi possible d'annexer tous les documents que l'informateur trouve importants, comme complément à sa contribution.

La récupération de ce rapport durant la phase d'analyse, qui sera détaillée plus loin, au point 3.2.3, peut être faite par l'un quelconque des champs prédéterminés, ainsi que par tout mot figurant dans le texte libre.

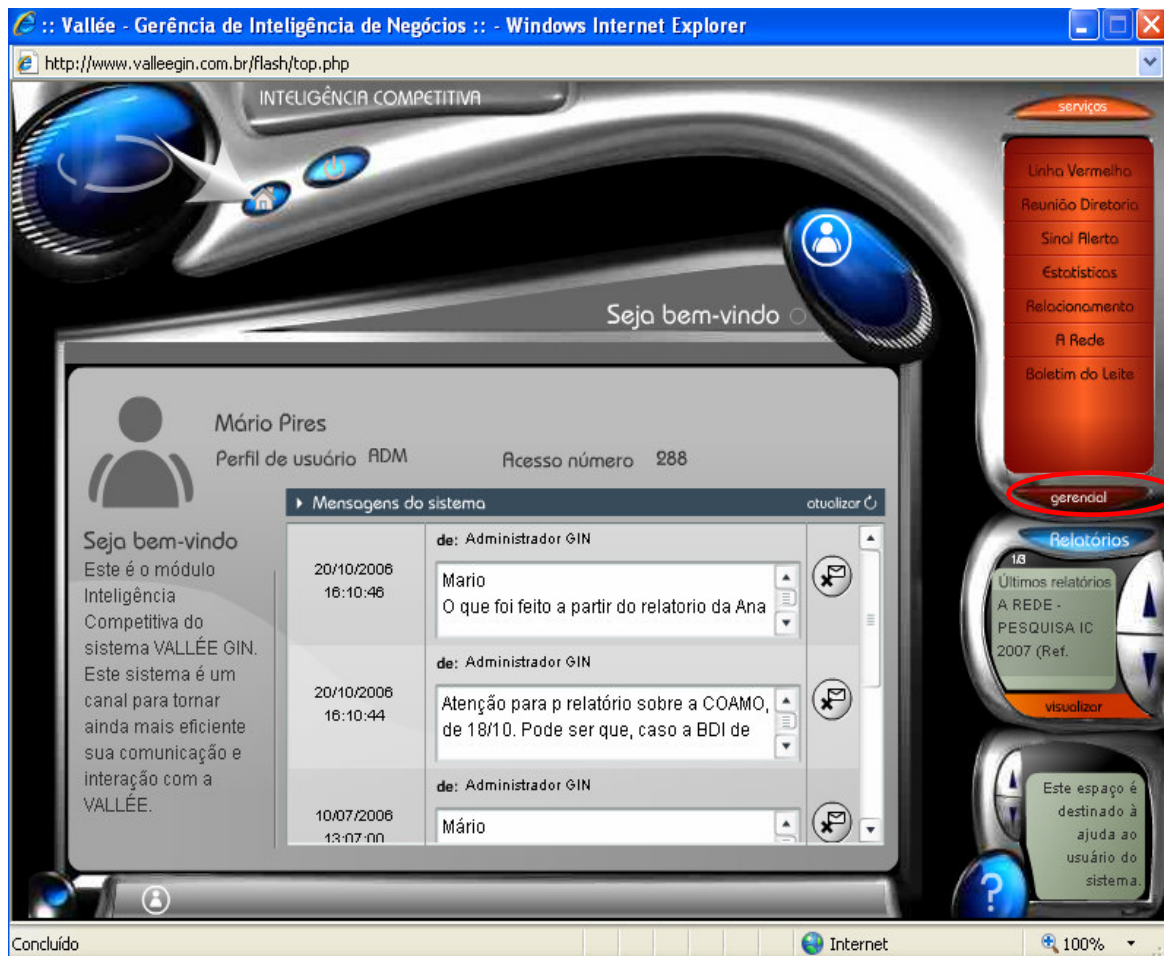


Figure 42 : Menu Gestion – Secteur pour envoi de rapports de terrain d'intelligence compétitive

Les autres options importantes du secteur « Gestion » sont :

- **RAIC** : en sélectionnant cette option, tout usager y ayant accès peut produire sa propre analyse, de façon à faciliter le travail de tout usager ayant besoin d'informations en provenance du terrain pour sa prise de décisions. Un exemple de cette application pourrait être celle où le directeur de produit de la ligne d'antiparasitaires demanderait que soient récupérés tous les rapports de la classe thérapeutique antiparasitaires, de l'espèce bovine, contenant le mot "promotion" dans le champ de texte libre, afin de savoir quelles sont les activités de cette nature développées par les concurrents, ayant été introduites par l'équipe de terrain de Vallée. Elle pourrait être plus spécifique encore et limiter la recherche à une période ou à un concurrent particulier.

- **Acontece... (Ici et ailleurs):** en sélectionnant cette option, l'utilisateur ouvre automatiquement une nouvelle fenêtre donnant accès à un autre site, dont l'ouverture et le code sont aussi automatiques. L'objectif de cet environnement est de fournir aux usagers, de façon structurée, l'accès aux nouvelles nationales et internationales, les publicités, les indicateurs et les événements spécifiques du secteur. Nous ferons un exposé plus approfondi de cette rubrique au point 3.2.2.2. ci-dessous.
- **SYNAPSE :** cette option contient les données du chiffre d'affaires mensuel et annuel fournies par le Sindan.
- **Mon inscription :** Zone où l'utilisateur administre son code et détermine les données de son inscription pour activer, entre autres, l'usage de l'option Relations (menu « services ») ;

Les données et les informations collectées sont organisées dans une base de données construite en SQL et hébergée sur un serveur extérieur à Vallée, avec une clé cryptographique de 128 bits, ce qui confère au système un bon niveau de sécurité contre l'invasion de *hackers*.

3.2.2.2. Données et informations dans les sources formelles

Selon Tyson (1987), la collecte d'informations publiées est le moyen le plus largement utilisé d'obtenir des informations pour le système d'intelligence compétitive. Chez Vallée, ce type d'information est obtenu à l'aide de :

- l'achat de bases de données du secteur, par exemple : Wood MacKenzie (2007) et magazines comme Animal Health Magazine et Animal Pharm Magazine.
- les services sous-traités de dossiers de presse de périodiques du secteur et du marché en général. Au début des activités de l'équipe d'intelligence compétitive, ce service était fourni toutes les semaines, en fichiers au format .pdf, ce qui entravait énormément la recherche et la récupération des données importantes. Début 2005, cette activité a connu une évolution significative, à laquelle on doit aujourd'hui une bonne partie du succès des activités d'intelligence compétitive chez Vallée. À cette occasion, une solution a été mise au point pour fournir des informations saisies dans les médias formels, avec un puissant système de récupération. La figure 43 montre l'écran initial de cette solution, qui est une page spécifique pour les informations formelles qui

fonctionne en environnement Web, sur le portail d'intelligence compétitive de Vallée, cité au point précédent.

Cette page est appelée « ACONTECE... » et présente, sur une fenêtre-pub qui s'ouvre dès que l'utilisateur entre dans cet environnement, toutes les nouvelles importantes pour le segment agronomique, collectées sur des sources préétablies par l'équipe d'intelligence compétitive. Plus de 140 sources y sont consultables, entre revues et journaux de tout le Brésil, dont près de 30 % sont spécialisées dans le secteur d'activité de Vallée, les autres ayant trait aux médias en général. On procède également à un repérage international sur une vingtaine des principales sources internationales, dont plus de la moitié (56 %) sur des sources spécifiques du marché de l'agroalimentaire.

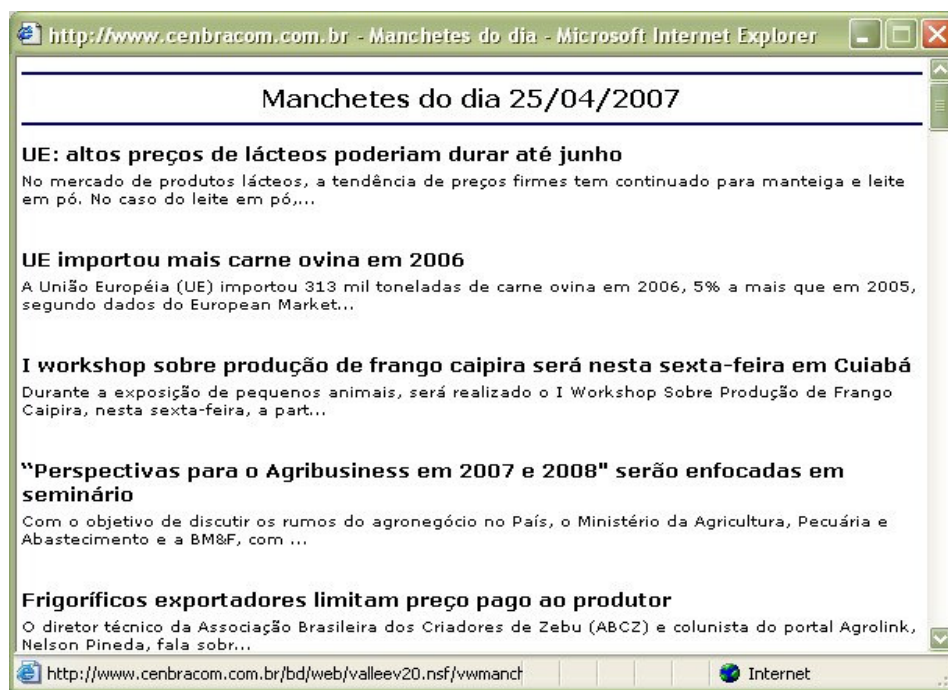


Figure 43 : Écran initial de la rubrique de collecte et d'analyse dans des sources formelles

Les onglets de la partie supérieure dans « ICI ET AILLEURS... » offrent la possibilité de choisir les options suivantes :

- « **Et alors ?** » : Il s'agit de la page d'analyse du site « ACONTECE... » qui correspond à un produit fourni toutes les semaines par l'équipe d'intelligence. La rubrique « Et alors ? », décrite au point 3.2.4.1., apparaît sur la figure 44.

L'équipe d'intelligence compétitive se réunit, tous les jeudis, pour rédiger un résumé hebdomadaire des nouvelles les plus importantes pour les affaires de Vallée divulguées

par « ICI ET AILLEURS... ». Puis sont présentées les suggestions et les recommandations de l'équipe d'intelligence compétitive portant sur ces nouvelles.

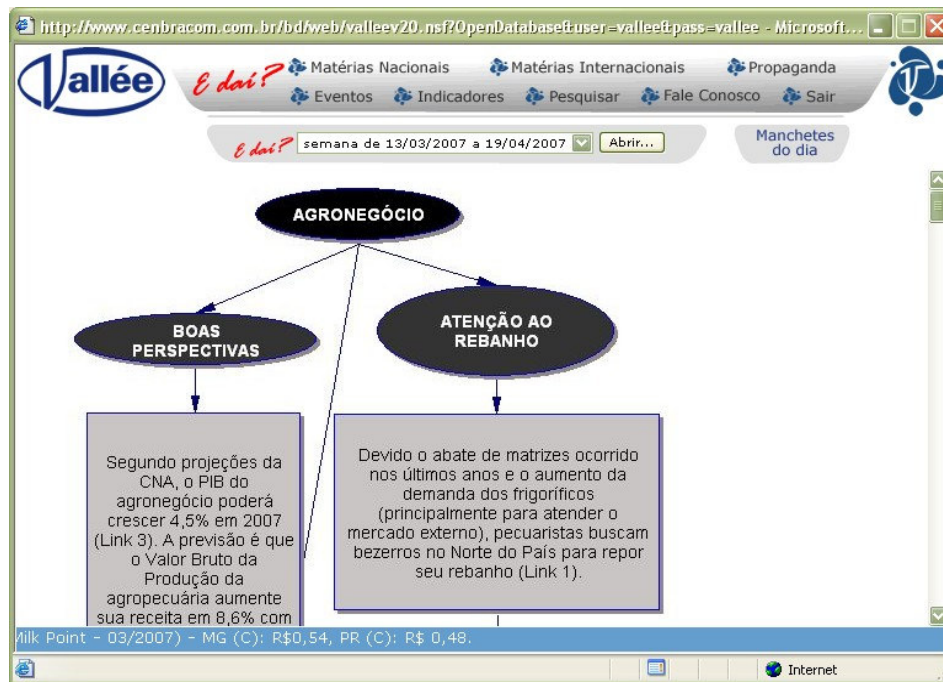


Figure 44 : Écran du produit « Et alors ? »

- **Manifestations :** cette rubrique présente toutes les manifestations relatives à l'agroalimentaire pour toute l'année, elle contient des informations comme les dates de réalisation, le lieu, le sujet et les objectifs de la manifestation, les espèces cibles, les sponsors, le public présent lors de l'édition précédente, le volume d'affaires traitées durant la manifestation, etc.
- **Articles nationaux :** Contient des nouvelles de sources nationales, spécifiques du marché de l'agroalimentaire.
- **Articles internationaux :** Contient les nouvelles collectées uniquement en langue étrangère ; très utile pour le secteur d'export.
- **Publicité :** Contient un échantillonnage des publicités diffusées dans les divers médias (revues, journaux, télévision). Il est possible de télécharger ces fichiers, pour de futures analyses par les responsables de produit, par exemple.
- **Indicateurs :** Contient les cours de diverses denrées de l'agroalimentaire, de grande utilité pour l'équipe de terrain, comme source d'informations pour elle et pour les clients.

- **Recherches** : cette rubrique met à la disposition des usagers un environnement de recherche « avancée » où l'utilisateur lui-même peut chercher des informations par « mot-clé » sur toutes les bases disponibles (articles nationaux, internationaux, publicités TV et imprimées, indicateurs et manifestations).
- Le bouton appelé « Gros titres du jour » fournit les nouvelles relevées portant sur la journée en cours.

Sur l'onglet inférieur de la page, défilent constamment les cours des principales denrées du secteur, ce qui aide les usagers dans leurs activités journalières.

3.2.2.3.Démarche de collecte d'informations dans les manifestations

Parmi les techniques de collecte d'information, il convient d'en détacher une en particulier. Il s'agit de la façon de tirer le plus grand profit de la participation de collaborateurs de l'entreprise dans les manifestations du secteur vétérinaire. Entrent dans cette catégorie les foires agroalimentaires, les ventes aux enchères d'animaux, les séminaires, les congrès techniques et les autres rencontres du secteur. Il n'est pas rare que ces manifestations soient sponsorisées par les industries concurrentes ou, pour le moins, que celles-ci y soient présentes dans leur stand de divulgation de produits, ce qui représente une excellente opportunité de collecte d'informations primaires, tant de nature formelle qu'informelle.

Nombreux sont les auteurs qui soulignent l'importance de la participation aux manifestations de ce type comme opportunité significative pour l'intelligence compétitive. Parmi eux, Cherry et Gardner (32), Glitman (75), Ratajczak (156), Calof (28) et (29), pour n'en citer qu'un petit nombre, présentent certains points communs, comme : bien choisir la manifestation, en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise ; définir les usagers pouvant tirer bon profit des informations collectées ; définir clairement ce que l'on souhaite observer ; planifier les activités à exécuter durant la manifestation et concentrer ses efforts pour répondre à ces questions. À partir des informations obtenues, élaborer un rapport concis, qui éveille l'attention et qui soit utile aux destinataires.

Suivant ces directives de base, j'ai élaboré la démarche pour la collecte d'informations dans les manifestations pour l'intelligence compétitive, dont l'intégralité se trouve dans l'Annexe 8. En lignes générales, la démarche recommande que les personnes qui vont participer à des manifestations de ce type suivent une préparation. La première étape est la décision de participation à l'événement de la part de l'équipe d'intelligence compétitive, en

fonction de son importance pour le secteur et pour Vallée. Une fois qu'il a été défini que la manifestation en question peut être importante, tant tactiquement que stratégiquement pour l'entreprise, l'équipe d'intelligence compétitive identifie les possibles bénéficiaires des informations collectées lors de la manifestation, parmi les responsables et les directeurs ayant pouvoir de décision dans l'entreprise. On leur envoie ensuite un communiqué électronique les informant de la réalisation de la manifestation en question, comprenant les données sur la date de sa réalisation, ses sponsors, ses participants et le thème principal de la manifestation. Cette communication indique également que la manifestation a une importance stratégique pour l'entreprise et que l'équipe d'intelligence compétitive y sera présente. On sollicite alors une liste de questions à étudier lors de la manifestation et pouvant les aider dans leurs activités. Ces questions feront partie d'un produit appelé « En coulisses » qui, outre ces réponses, contient les points principaux du rapport. À savoir :

- Nom de la manifestation, lieu et date de réalisation ;
- Entreprises concurrentes présentes ;
- Public présent estimé ;
- Volume d'affaires généré ;
- Forme de participation des entreprises concurrentes, comprenant les aires d'exposition accompagnées de photos, activités réalisées durant la manifestation (conférences, promotions de ventes, etc.) et autres informations collectées à l'occasion des contacts effectués.

Dans les cas où les personnes consultées ne soumettent pas de questions spéciales, le rapport « En coulisses » ne contient que les points standards.

On peut apprécier un exemple de rapport « En coulisses » dans l'Annexe 9.

3.2.2.4.Sondages

Un mode important de collecter les informations primaires est la réalisation de sondages structurés. Tout d'abord sous la responsabilité du secteur de marketing de l'entreprise, une grande partie de ces sondages est désormais conduite par l'équipe d'intelligence compétitive, avec la participation du secteur de marketing. Les principaux sondages réalisés régulièrement sont ceux étudiant le profil des clients et ceux visant à identifier quelle est l'image de Vallée et celle de ses concurrents auprès de leurs clients. Les autres sondages comprennent les sondages exploratoires pour déterminer le potentiel du marché de segments spécifiques, le niveau d'acceptation d'un produit donné à lancer et ainsi de suite.

La démarche pour la réalisation de ces sondages débute par la sélection d'instituts de sondage confirmés dans ce secteur et la présentation d'un *briefing* contenant les objectifs de la recherche et les principales questions à étudier. Après le recrutement de l'institut de sondage ayant présenté la meilleure combinaison entre les aspects techniques et commerciaux, cet institut présente une première version du questionnaire qui sera appliqué au cours des entretiens, qui peuvent être tête-à-tête ou par téléphone. Ensuite, l'équipe d'intelligence compétitive fait une analyse préliminaire de la première version du questionnaire et suggère, si besoin est, certaines modifications, afin que les objectifs du sondage soient atteints.

Le questionnaire révisé est alors présenté au secteur de marketing, qui peut y ajouter ou en retirer des questions, selon ses besoins. Toutefois, l'équipe d'intelligence compétitive cherche à conserver les questions principales du sondage, dans le but d'évaluer l'évolution de la position de Vallée et de ses concurrents pour l'analyse de tendances et pour évaluer l'efficacité des stratégies adoptées. Les sondages d'image de l'entreprise et de profil de clients sont faits tous les deux ans.

Un type de sondage est réalisé une fois par an, également commandé auprès d'instituts de sondages, assez valorisé par le secteur commercial, appelé sondage Win-Loss. Comme ce sondage est connu comme étant une technique d'analyse, il sera étudié plus en détail au point 4.2.2.2.7.

Actuellement, les activités de sondage sont coordonnées par le département d'étude de marché, comme il est détaillé au point 3.4.2.

3.2.2.5.Code de conduite

Le plus grand souci des professionnels en intelligence compétitive est peut-être la non-association de leurs activités à des pratiques liées aux diverses formes d'espionnage et autres pratiques illégales. Innombrables sont les articles qui traitent de cette question, qui mérite d'ailleurs une rubrique exclusive dans *Competitive Intelligence Magazine*, revue spécialisée mensuelle, éditée par la SCIP.

La SCIP publie elle-même sur son site Internet son code de conduite (36) et a lancé un livre sur le sujet (130), comprenant les codes de conduite fournis par les membres du Conseil d'analyse compétitive qui travaillaient dans diverses entreprises sur des programmes d'intelligence compétitive et quelques directives générales pour aider les entreprises à élaborer leurs propres codes.

À l'instar de la SCIP, d'autres associations d'analystes ou de spécialistes en intelligence compétitive se soucient également des aspects éthiques de la profession, comme le Code de déontologie de l'ABRAIC (37).

On trouvera une autre source sur ce sujet sur le site de Leonard Fuld - www.fuld.com (67). L'auteur a publié ses directives sur les procédures éthiques pour l'intelligence compétitive, les présentant comme les Dix commandements pour la collecte légale et éthique.

Les sondages commandés par Vallée sur son image, comme nous l'avons vu ci-dessus, prouvent que Vallée est reconnue, parmi ses clients, comme étant l'entreprise la plus éthique dans ses procédures sur le marché. Être présent sur le marché de façon éthique fait partie des valeurs de l'entreprise. Cette conscience nous a conduits, dès le début des activités d'intelligence compétitive à disséminer l'idée que les informations souhaitées ne pourraient être obtenues que par des moyens éthiques. Ces concepts étaient et sont encore transmis dans toutes les formations réalisées, pour tous les salariés ayant accès au système. À partir de ces formations et du début des activités de collecte d'informations pour l'intelligence compétitive, c'est une masse critique de situations qui s'est formée, à laquelle les collecteurs d'informations étaient confrontés dans leurs tâches quotidiennes. Les questions sur les procédures éthiques et non éthiques étaient discutées au cours des formations, jusqu'à ce qu'il ait été possible, en février 2005, d'élaborer le Code de conduite de Vallée pour l'intelligence compétitive (Annexe 10).

Le Code de conduite de Vallée pour l'intelligence compétitive a été conçu dans le but de fournir des directives générales sur les concepts considérés par l'entreprise comme éthiques, vu qu'il est pratiquement impossible de prévoir toutes les situations où il est possible d'obtenir une information précieuse. Il aborde, entre autres, les procédures à adopter par les collecteurs d'informations et traite de ce que l'entreprise attend, en termes d'informations, des nouveaux salariés ayant travaillé pour des entreprises concurrentes.

Après avoir été élaboré, le Code de conduite a été remis à tous les salariés ayant accès au système d'intelligence compétitive, qui l'ont lu et ont signé un terme d'engagement pour agir selon les principes y figurant. Tous les nouveaux salariés concernés par cette activité reçoivent aussi le Code de conduite, en passant par la formation d'intelligence compétitive, lorsqu'ils suivent le programme d'intégration avec tous les secteurs de l'entreprise.

3.2.3. Analyse

Il s'agit d'une étape essentielle dans tout système d'intelligence compétitive et, peut-être, de la plus difficile, car elle exige divers savoir-faire et diverses aptitudes des responsables de la production d'intelligence.

L'analyse confère une valeur stratégique à l'information, vu que son interprétation la rend unique, à condition qu'elle soit liée à la réalité et aux stratégies et aux particularités de l'entreprise. Le processus d'analyse s'assimile au montage d'un puzzle, où les pièces s'emboîtent peu à peu, avant de former un cadre général.

Ainsi, les analystes doivent avoir une grande expérience et de bonnes connaissances sur la prise de décisions et les structures de pouvoir, tant de leur entreprise que de celle des concurrents. Il est aussi indispensable qu'ils aient une bonne connaissance des pratiques du marché où l'entreprise est présente et de sa législation.

Parmi les habiletés nécessaires, on peut énumérer :

- la créativité, ce qui permet de relier des faits et des données apparemment distants entre eux, mais qui, une fois convenablement analysés, peuvent fournir d'importants *insights* aux preneurs de décision ;
- La capacité analytique et synthétique, car il faut parfois approfondir le travail d'enquête à des niveaux détaillés et, avant de rédiger un rapport, il s'agit d'en saisir l'essence, et de souligner les points vraiment importants de l'analyse, de façon à retenir l'attention et à inciter les usagers à l'action.
- La parfaite maîtrise de la langue parlée et écrite, car un bon travail de collecte de données et d'analyse peut être anéanti si sa présentation n'attire pas l'attention de ses destinataires, ou s'il contient des erreurs grammaticales et d'enchaînement des idées ;
- Une méthode de travail et une organisation, afin que le processus d'analyse soit efficient et efficace, qu'il remette ses résultats en temps utile pour la prise de décisions.

Parmi les capacités acquises, il est souhaitable que l'analyste d'intelligence compétitive ait des connaissances sur la planification stratégique, les méthodologies de recherche, les sources d'information, les logiciels statistiques et les techniques d'entretien de terrain.

L'équipe, ayant satisfait à une grande partie de ces exigences, procède à l'analyse des informations, en utilisant une ou plusieurs méthodologies, pour produire de l'intelligence. Diverses sont les méthodologies pouvant être utilisées, mais, pour faire de cette étape un succès, quelle que soit la méthodologie d'analyse choisie, il faut suivre un processus qui commence par la réunion de toutes les informations disponibles sur un sujet donné, pour

obtenir une vision du tout. Sont ensuite formulées les hypothèses portant sur l'impact des données collectées pour l'organisation. La troisième phase est celle de la construction d'alternatives pour les actions viables pour l'entreprise, pouvant être présentées à la fin d'un rapport sous forme de suggestions ou de recommandations.

Bon nombre des méthodologies d'analyse utilisées par les analystes d'intelligence compétitive sont semblables à celles utilisées dans les processus de planification stratégique, où l'entreprise se préoccupe de son activité sur le marché à long terme, outre ses activités les plus immédiates.

Fleischer et Bensoussan (64) détaillent un grand nombre de techniques d'analyse et établissent un critère pour aider les analystes à choisir les méthodologies les mieux adaptées à chaque projet d'intelligence compétitive. Les techniques présentées sont classées en techniques d'analyse stratégique, techniques d'analyse compétitive et de clients, techniques d'analyse de l'environnement, techniques d'analyses évolutives et techniques d'analyse financière. Toutes les méthodologies sont évaluées par le critère établi par les auteurs, qui utilise les paramètres suivants : a)orientation vers l'avenir ; b)précision; c)efficacité de la recherche ; d)objectivité ; e)utilité et f)temps employé à l'analyse.

Dans leur travail, Fleischer et Bensoussan décrivent des techniques fréquemment utilisées dans les processus classiques d'administration stratégique, comme l'analyse structurale de l'industrie, de Porter (143), ou la matrice SWOT, mais selon une approche tenant compte de l'intelligence compétitive, ce qui fait de cet ouvrage un outil très utile pour les analystes. Selon Sawka (160) toute activité d'intelligence compétitive doit impérativement maîtriser quatre techniques d'analyse, car elles sont les plus utiles, d'application facile, et qu'elles produisent des résultats assez visibles pour les usagers finals. À savoir :

- Construction de scénarios
- Analyse structurale de l'industrie
- Matrice SWOT
- Hypothèses compétitives

Les quatre techniques citées par Sawaka sont largement utilisées par Vallée dans ses rapports d'intelligence compétitive, selon leur nature. Pour la construction de scénarios, la moins courante des quatre est la méthodologie Delphi, comme a écrit Kuespert (107) et Mitchel (128), qui est utilisée , à l'aide d'un logiciel spécialement mis au point à cette fin.

Outre ces techniques, d'autres font partie des procédures d'analyse, telles que l'analyse Win-Loss, où l'on cherche à identifier, à l'aide d'entretiens avec les clients, les raisons de

succès ou d'échec dans les négociations importantes, soit par leur valeur monétaire, soit par l'importance stratégique du client pour Vallée. Cette technique est réalisée suivant une fréquence définie, à tous les lancements de plans promotionnels pour les clients spéciaux, comme le décrivent certains auteurs, comme Naylor (131) et Schulz (145)

Une grande différenciation présentée par Vallée dans l'étape d'analyse est la large utilisation d'un outil puissant d'analyse, comme le logiciel See-K[®], mis au point par l'entreprise Trivium Software (184), dont le siège est à Paris.

Conçu au départ pour permettre la gestion de compétences des personnes dans une communauté (et, par conséquent, de la compétence de cette communauté, comme un tout), il est utilisé par Vallée de façon pionnière, pour veiller sur divers aspects de l'environnement concurrentiel.

Les principes et les concepts ayant permis de mettre au point le See-K[®] sont décrits dans le livre *Les arbres de connaissances* (113) et son application détaillée en intelligence compétitive a été proposée par Marchi (118).

Vallée utilise actuellement le logiciel comme outil pour l'analyse de certains des champs de compétence, comme cité en 3.2.1.1. À savoir :

- Analyse de portefeuille de produits ;
- Analyse d'activité sur le marché, à partir des rapports de terrain, envoyés principalement par la force de ventes, et par tous les membres du réseau d'intelligence compétitive, en général ;
- Analyse de sondages spécifiques, réalisés par des instituts de sondage ou même menés par l'équipe interne de l'entreprise ;
- Analyse de la performance de l'équipe de ventes, par l'étude de clients et des produits qu'ils acquièrent.

Est ensuite décrite la façon dont chacune de ces analyses est effectuée et dont elles contribuent à la performance de Vallée.

3.2.3.1. Analyse de portefeuilles

L'une des compétences essentielles les plus importantes pour qu'une entreprise ait une performance satisfaisante sur son marché est son portefeuille de produits. Offrir des produits de qualité, différenciés de ceux des concurrentes et qui éveillent chez leurs clients le désir d'acheter doit être un souci constant des entreprises qui se veulent leaders dans leurs segments. Ces prémisses sont aussi valables pour le marché vétérinaire, même si les

produits offerts par les entreprises ne sont pas des produits de consommation générale. Ainsi, les entreprises cherchent, dans leurs stratégies compétitives, à offrir un grand nombre de produits au marché, segmenté selon ses diverses espèces animales.

Toutefois, comme il s'agit d'un marché en phase de maturité, les nouveautés y sont rares, en termes de molécules novatrices, lancées par les grandes entreprises multinationales, destinées à la santé animale. S'ajoute à ceci le coût élevé de développement d'une nouvelle molécule, qui peut atteindre les 800 millions de dollars, la durée de sa mise au point et le volume relativement bas de marché, il est donc compréhensible que ces entreprises, même les entreprises brésiliennes novatrices, consacrent leurs efforts de recherche et développement à des produits destinés au marché de santé humaine. Ainsi, sur le marché vétérinaire, les entreprises se consacrent plutôt au développement d'associations entre les principes actifs connus et disponibles sur le marché.

Le résultat de cette dynamique est qu'une grande partie des entreprises en compétition sur le marché vétérinaire offrent un large portefeuille de produits/services, souvent semblables entre eux, alors que d'autres le sont moins. Une analyse comparative portant sur toute la ligne de produits des entreprises peut être assez longue et imprécise, car il est nécessaire d'avoir recours aux listes et aux feuillets des entreprises concurrentes et qu'il est pratiquement impossible d'identifier leurs stratégies de portefeuille.

La première application inédite du logiciel See-K[®] a donc été la visualisation des portefeuilles d'un grand nombre d'entreprises qui participent au même marché que Vallée.

À partir de commandes simples, il est possible de répondre à des questions comme :

- Quelles entreprises ont une plus grande présence sur le marché, en général et dans des segments spécifiques ?
- Quelles entreprises présentent des portefeuilles ayant la plus grande synergie, de façon à concrétiser ou à rejeter une proposition d'alliance, de fusion ou de rachat ?
- Quelles entreprises ont le portefeuille le plus exclusif, et combien est-ce que cela représente en chiffre d'affaires ?
- Quelles opportunités ne sont pas encore exploitées par une entreprise ?
- Dans quelles catégories de produits est-il possible de faire des alliances ?
- Dans quelles classes de produits l'entreprise n'est-elle pas présente, face à la concurrence ?
- Quelle est la stratégie générale de compétition de l'entreprise « X » ?
- Quelle est la meilleure entreprise pour faire une alliance stratégique ?

La première étape pour l'utilisation du programme est de remplir les bases de données, contenant les caractéristiques les plus importantes des produits, comme classe thérapeutique, espèces cibles, nom commercial et chiffre d'affaires de la classe comme un tout.

À partir de ces informations, le logiciel dispose les données sous forme d'arbre, où les produits les plus partagés par les entreprises apparaissent sur le tronc de l'arbre et en rouge. Ceci signifie que, si une entreprise présente un grand nombre de produits sur le tronc principal de l'arbre, sa stratégie de compétition générale est probablement celle des coûts, car elle aura peu de produits différenciés. À l'autre extrême de cette analyse, si les produits d'une entreprise sont représentés sur les branches et les feuilles, sa stratégie compétitive sera probablement de différenciation et elle sera présente dans des niches de marché, où elle aura peu de concurrents.

Le programme permet encore des analyses segmentées par espèces animales et classes thérapeutiques, ce qui rend possible de combiner pratiquement une infinité de données et de fournir des réponses instantanées à des questions stratégiques.

Cet usage du See-K[®] chez Vallée est déjà incorporé à la culture et au langage courant de l'entreprise. Les *workshops* comptant sur la participation des secteurs de marketing, de technologie, de production et autres, réalisés afin de tracer des stratégies de compétition des diverses lignes de produits de l'entreprise (vaccins, antiparasitaires, suppléments et thérapeutiques) utilisent fortement le See-K[®].

La figure 45 montre l'exemple d'un arbre du marché vétérinaire. Sur le côté droit de l'arbre, figurent toutes les entreprises sur les produits desquelles nous possédons des informations. Dans ce cas, le chiffre d'affaires de toutes les entreprises représente plus de 85 % du chiffre d'affaires général du marché, ce qui nous permet d'admettre que le marché est bien représenté ainsi.

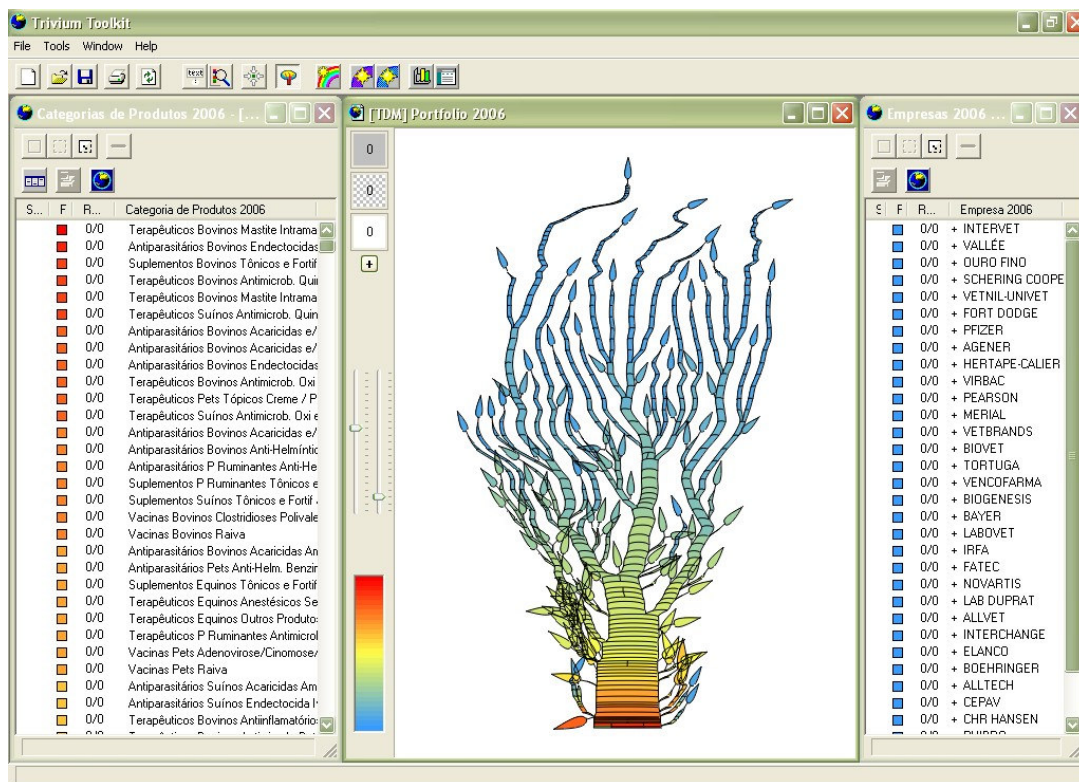


Figure 45 : Analyse de portefeuille à l'aide du logiciel See-K®

Sur le côté gauche de l'arbre, figurent toutes les classes de produits dans lesquelles l'une au moins des entreprises analysées possède un produit en commercialisation. Dans ce cas, la classe de produits contient des informations sur le principe actif, outre l'espèce animale à laquelle elle se destine, la classe thérapeutique à laquelle appartient le produit (vaccins, antiparasitaires, suppléments, thérapeutiques et autres) et le mode d'application. Exemple : antiparasitaire (classe thérapeutique), bovins (espèce animale cible), endectocide (principe actif général), ivermectine (principe actif spécifique), injectable (mode d'application).

Ces classifications permettent des études stratifiées selon ces paramètres, ce qui enrichit considérablement l'analyse.

En somme, les possibilités d'analyse de caractère stratégique et tactique à partir d'une alimentation soigneuse du portefeuille des concurrents dans la banque de données du See-K® sont innombrables. Marchi (119) présente un exemple de la façon dont cet outil a été utilisé pour analyser la fusion de deux entreprises.

Outre cette technique d'analyse, l'équipe d'intelligence compétitive de Vallée utilise aussi les techniques assez connues pour l'analyse de portefeuille, comme complément à l'analyse

permise par le See-K[®]. Il s'agit des matrices bidimensionnelles, par exemple la matrice BCG – *Boston Consulting Group* et la matrice d'attractivité et de compétitivité de McKinsey, comme a écrit Brooks (25) et d'autres.

3.2.3.2. Analyse d'activité de marketing

Comme on le voit en 3.2.2.1, le principal souci de l'équipe d'intelligence compétitive était la collecte d'informations informelles sur les activités de marketing des concurrents, par l'intermédiaire de notre équipe de terrain. Au début du processus, le volume d'informations était relativement faible, mais, avec l'entrée en opération du portail d'intelligence compétitive, cette situation s'est totalement modifiée. Nous avons alors reçu un grand nombre de rapports, contenant des informations sur les concurrents les plus actifs du secteur de chacun de nos collaborateurs, soit pratiquement 150 rapports par mois. Non seulement l'analyse de ce volume d'informations se révélait malaisée, mais l'élaboration d'un panorama des actions de marketing des concurrents, pour tenter d'identifier un schéma de comportement, était une tâche assez ardue.

À nouveau, la solution a été d'utiliser le logiciel See-K[®] pour analyser tous les rapports envoyés. En raison de ses caractéristiques uniques, ce programme sélectionne automatiquement, dans le champ de texte libre, les mots les plus fréquemment cités et les distribue sous forme d'archipel, où ils se trouvent au centre, signalés en rouge. Une autre caractéristique très importante du programme est que son algorithme calcule la cooccurrence des mots. Ainsi, la disposition des « îles » de l'archipel fournit une indication claire des thèmes les plus fréquents figurant dans les rapports et les entreprises auxquelles ces thèmes sont associés. Une simple commande donne immédiatement accès au texte libre intégral, envoyé par les collaborateurs, au cas où l'on souhaiterait approfondir l'analyse.

Un exemple d'archipel est présenté sur la figure 46.

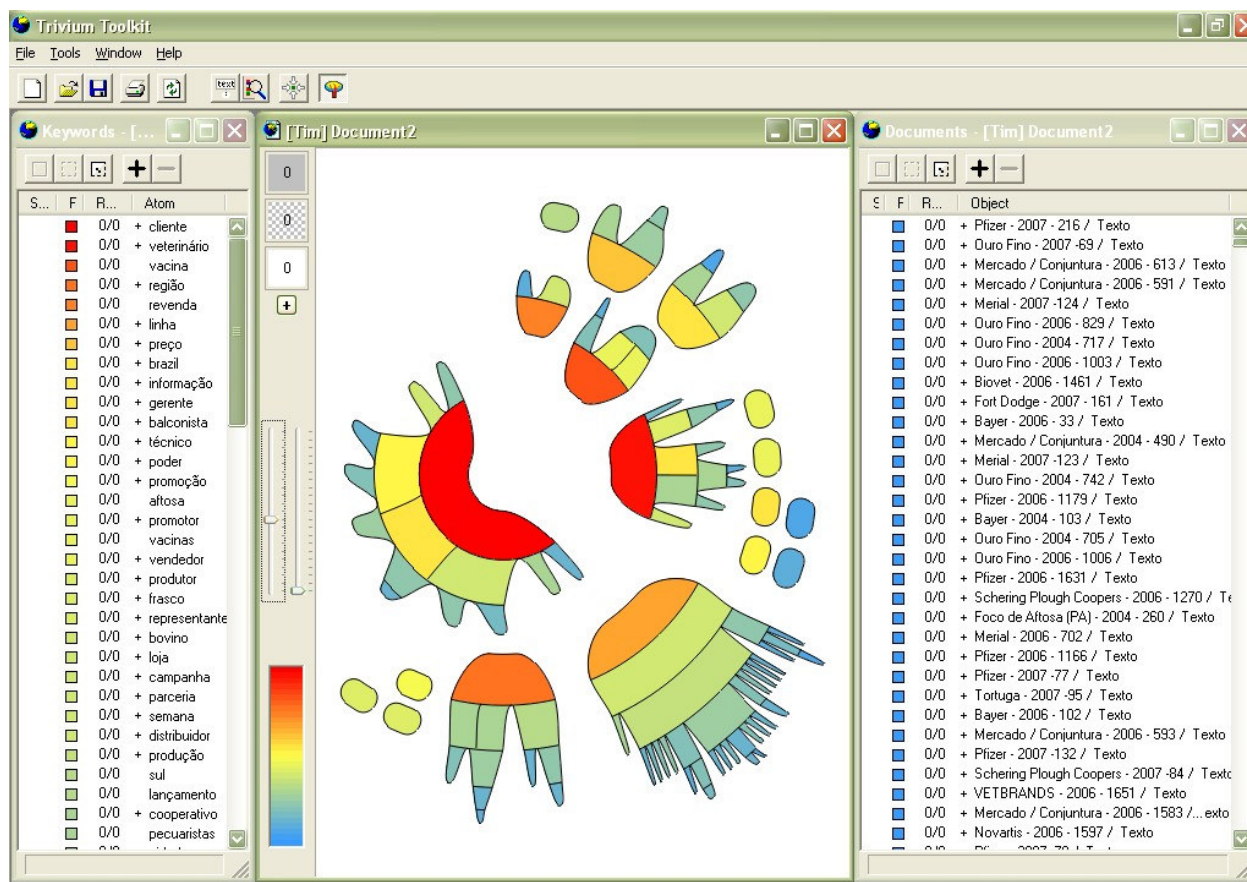


Figure 46 : Analyse de rapports de terrain à l'aide du logiciel See-K®

Dans ce cas, les noms figurant sur le côté droit de la figure se réfèrent aux rapports de terrain envoyés un certain mois par notre équipe de terrain.

Sur le côté gauche, figurent tous les mots les plus présents dans tous les rapports figurant du côté droit. Le programme permet l'exclusion de mots n'aidant pas l'analyse, comme les prépositions, les conjonctions et autres, créant une espèce d'« antilexique » assez utilisé pour accélérer l'analyse.

La description d'une application pratique pour l'analyse de rapports de terrain a été présentée par Marchi (119).

Cette procédure d'analyse est aussi incorporée à la routine de l'entreprise. Tous les mois a lieu une réunion de la direction de l'entreprise, dont l'ordre du jour fixe débute par la présentation de la performance de ventes des entreprises affiliées au SINDAN, préparé par l'équipe d'intelligence compétitive. À partir de là, l'équipe présente un résumé des actions de marketing des concurrents à l'aide du See-K®. Plutôt que tenter d'expliquer les

performances par leurs actions sur le terrain, l'objectif est toujours d'identifier un schéma de comportement ou, en d'autres termes, leurs stratégies et leurs tactiques, afin d'anticiper leurs directions stratégiques.

Il a été possible, par exemple, d'identifier que deux grands concurrents dirigeaient une grande partie de leur attention et de leurs ressources sur une ligne de produits donnée, peu exploitée par Vallée. Ce constat a entraîné une détermination, de la part du directeur commercial, de monter une équipe de travail spéciale dans le but d'explorer les opportunités de cette ligne de produits.

3.2.3.3. Analyse de recherches spécifiques

Le recours aux sondages pour connaître les opinions des consommateurs sur nos produits et sur l'image de notre société a toujours été une constante au long des dix dernières années. Nous réalisons également, de façon routinière, des enquêtes sur le profil des usagers de produits pour la santé animale, qu'ils soient clients de Vallée ou non. Lors de ces enquêtes, sont identifiés les habitudes de consommation, les motifs de choix de produits et de laboratoires et le profil socioéconomique, entre autres.

L'analyse des résultats de ces enquêtes demande un soin tout spécial, afin d'opérer les croisements de réponses possibles. Afin de faciliter ce travail et de permettre une analyse visuelle des résultats fournis par l'enquête, nous avons mis au point une nouvelle application pour le See-K®.

Comme on peut le voir en 3.2.3, nous avons appliqué avec succès la technique Win-Loss pour aider le secteur de ventes à augmenter ses affaires, principalement avec les clients classés comme spéciaux, responsables d'une part significative de notre chiffre d'affaires. La figure 47 montre un exemple de l'application du See-K® pour cette analyse.

Du côté droit de l'arbre, figurent les entreprises concurrentes de Vallée qui ont été visées dans une étude de Win-Loss. Du côté gauche, figurent les attributs que les personnes sondées ont révélés comme les plus importants, en réponse à la question sur les raisons de leur choix d'une autre proposition que leur font les laboratoires, dans une négociation donnée. Les attributs sont échelonnés par intervalles de 0,25 point, représentant l'évaluation moyenne donnée à cet attribut, qui variait de 0,0 à 5,0. À l'instar de l'analyse de portefeuille, les attributs les plus partagés par les entreprises sondées apparaissent sur le tronc de l'arbre, en rouge. Dans le cas de cet exemple, l'attribut « qualité de la livraison – 4,5 à 5,0 », qui se trouve sur le tronc de l'arbre, signifie qu'il est largement partagé par les

entreprises étudiées. En d'autres termes, cet attribut « qualité de livraison - 4,5 à 5,0 » — n'est pas un facteur de différenciation, car la plupart des entreprises ont été évaluées dans cette fourchette.

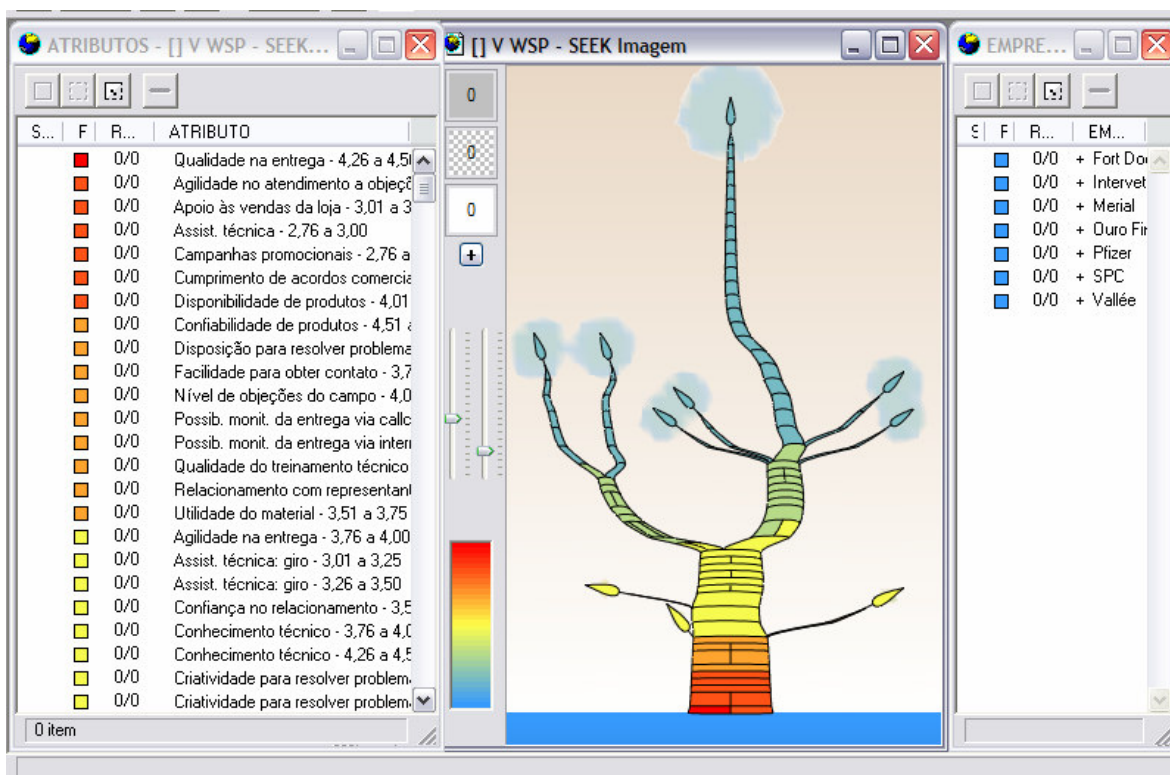


Figure 47 : Analyse d'image perçue à l'aide du logiciel See-K®

Dans ce cas également, les possibilités d'analyse sont innombrables. Des questions comme : « Quelles entreprises ont eu la pire évaluation et sur quels points ? », « Quels sont les points les mieux adaptés à l'argumentation de ventes ? », « Sur quels points n'est-il pas rentable d'investir en communication ? », « Quels sont les points forts/faibles de l'entreprise « X » ? », « Que devons-nous améliorer pour avoir de plus fortes chances de succès lors de la prochaine négociation ? », et d'autres questions reçoivent une réponse rapide, de façon visuelle et aisée.

Un cas pratique de cette application peut se trouver chez Marchi (119).

3.2.3.4. Analyse de performance des ventes

Constamment soucieuse d'offrir des analyses créatives pour aider la force de ventes, l'équipe d'intelligence compétitive de Vallée a mis au point une nouvelle application pour le programme See-K®, à partir des données provenant des transactions commerciales de vente.

À cette fin, ont été sélectionnés les produits les plus importants de l'entreprise, responsables de 85 % de son chiffre d'affaires. Les données sur ces produits étaient obtenues tous les mois et portaient sur :

- Les prévisions de vente
- Les clients ayant effectué un achat un certain mois
- Les représentants de ventes responsables de ces clients
- Les cadres locaux de Vallée responsables de ces représentants
- Les directeurs régionaux responsables de ces directeurs locaux
- La marge brute de contribution

À partir de ces données, un arbre de clients x produits a été élaboré, dont l'exemple apparaît sur la figure 48.

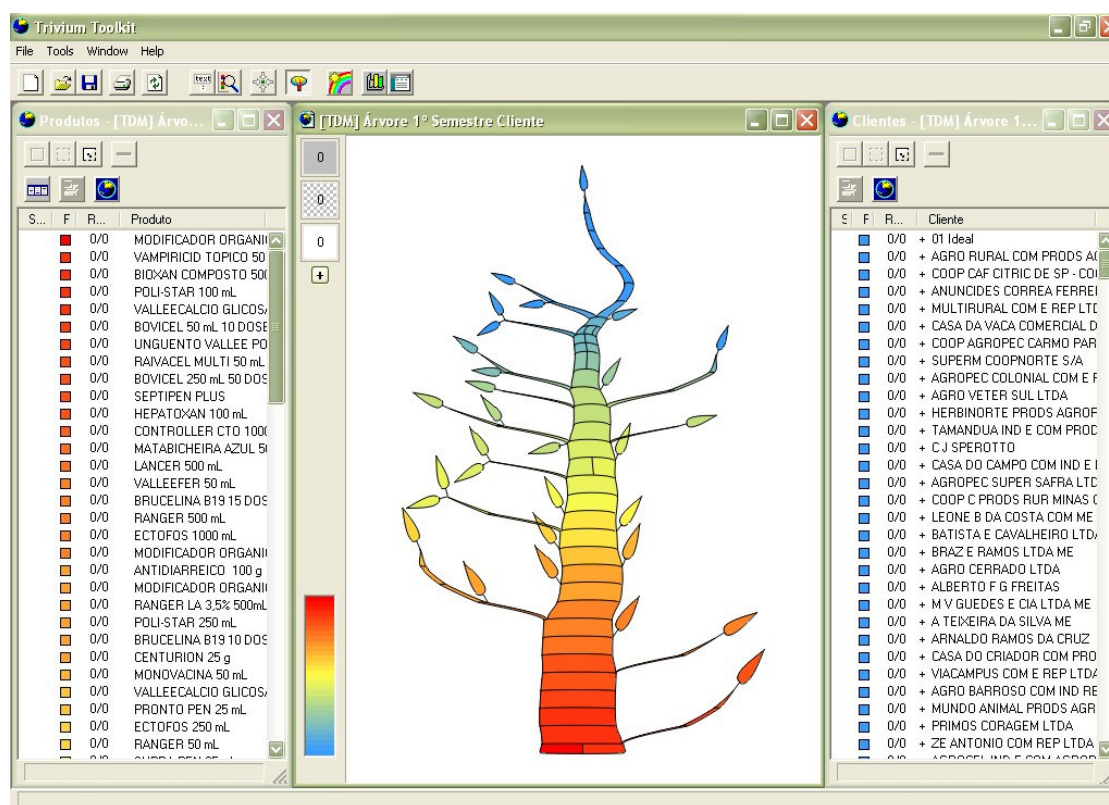


Figure 48 : Analyse de clients et de produits à l'aide du logiciel See-K®

Du côté droit de l'arbre, figurent tous les clients ayant réalisé l'achat des produits sélectionnés au cours d'un mois donné. Du côté gauche de l'arbre, sont représentés tous les produits sélectionnés, ayant été plus ou moins partagés par les clients cités du côté droit.

De même que dans les cas précédents, la répartition des produits sur le tronc principal et en rouge signifie que ces produits sont largement partagés par les clients figurant du côté droit.

Les produits localisés dans les feuilles et les petites branches sont ceux les moins partagés par les clients. On peut ainsi répondre à de très nombreuses questions, comme :

- Les clients localisés dans la même commune (ou dans des communes voisines) et donc concurrents entre eux, achètent-ils les mêmes produits de Vallée ? Quelles opportunités existent pour augmenter les ventes chez l'un et chez l'autre ?
- Quels sont les clients qui achètent le plus et le moins de produits ? Et quels sont ces produits ?
- Quels sont les représentants/directeurs locaux/directeurs régionaux responsables des plus grands écarts entre les ventes prévues et les ventes effectuées ?
- Est-il possible d'augmenter les ventes, même pour le produit le plus répandu ? Chez quels clients ?

De nombreuses autres questions comme celles-ci peuvent être soulevées et résolues par le programme, aidant considérablement la planification des ventes.

Dans cette même application, l'équipe d'intelligence compétitive a mis au point un autre produit, qui apparaît sur la figure 49.

Dans ce cas, du côté droit de l'arbre, sont représentés tous les produits sélectionnés, ayant été plus ou moins partagés par les clients cités du côté gauche de l'arbre. Les analyses pouvant être faites sont assez semblables à celles citées ci-dessus, mais cette disposition des données offre quelques avantages. Tel est le cas, par exemple, de l'analyse du succès d'une campagne promotionnelle conçue par le secteur de marketing qui prétendait augmenter la vente simultanée de deux produits. En sélectionnant les deux produits cibles, il est possible d'identifier rapidement combien de clients et lesquels ont acheté les deux produits au cours de ce mois donné ou, en d'autres termes, il est possible de déterminer si la campagne a été réussie ou non.

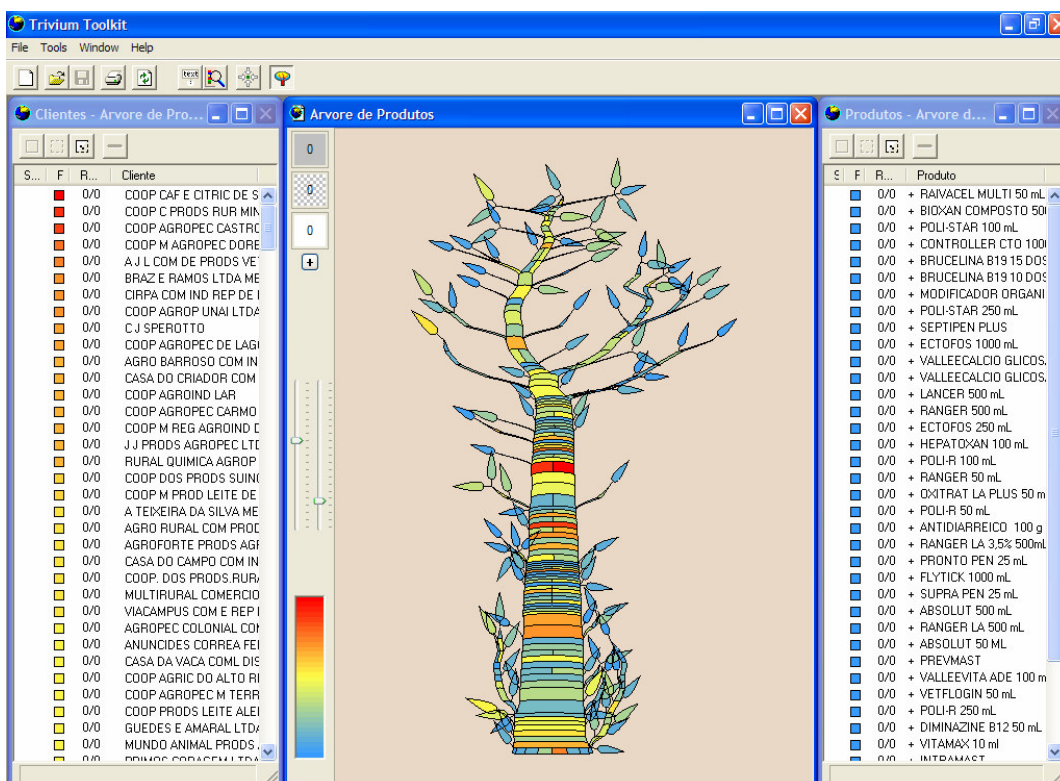


Figure 49 : Analyse de produits et de clients à l'aide du logiciel See-K®

Certes, les analyses de ce type peuvent être faites par l'analyse de tableaux de ventes ou, alternativement, par des programmes de *Business Intelligence*, les possibilités offertes par le See-K® sont toutefois assez larges et donnent une présentation visuelle et aisée.

3.2.4. Diffusion

Divers auteurs soulignent l'importance de la diffusion de l'intelligence produite à l'étape précédente de l'analyse. Kahaner (101), par exemple, considère que le moment de présenter les résultats aux gestionnaires-clés est le moment le plus important du procédé d'intelligence compétitive. La question-clé pour ce thème est la crédibilité de l'équipe d'intelligence compétitive qui peut être traduite par le degré d'utilisation de l'intelligence produite. Tyson (187) cite diverses techniques pour dynamiser les rapports produits et, à partir de là, éveiller l'attention et la disposition à l'action des décideurs. Cormier (46) alerte sur la nécessité d'essayer de comprendre le plus possible la manière de penser des usagers d de l'intelligence compétitive, afin de rendre la communication efficace. Dans cette même direction, Sperger (174) discourt sur l'importance d'identifier le processus de prise de décisions des usagers d'intelligence compétitive, pour que l'intelligence produite

soit remise à l'heure voulue et sous la forme adaptée, de façon que les recommandations contenues dans le rapport se transforment en action. L'auteur décrit également l'importance du soin à apporter à la forme et à l'esthétique des rapports, tout en considérant l'analyse des processus de prise de décisions plus importante que ces dernières.

En ce qui concerne l'esthétique, Sawka (160) décrit d'intéressantes directives pour produire des rapports capables de captiver les clients internes, de façon à augmenter la probabilité, pour eux, de considérer l'analyse effectuée et les suggestions présentées dans leur prise de décisions.

Quant à la façon de disséminer les produits d'intelligence compétitive, l'étude *CI State of the Art 2006* (33), portant sur les procédures d'intelligence compétitive adoptées par plus de 500 pratiquants d'intelligence compétitive, dans plus de 12 industries, a observé que le courrier électronique et les rapports imprimés sont les principaux modes d'envoi des produits d'intelligence compétitive.

Le point commun entre la plupart des articles sur ce thème est la nécessité de faire du sur mesure pour les produits d'intelligence compétitive, en fonction des caractéristiques et des préférences des usagers.

Tuller (186) décrit les caractéristiques générales du processus de diffusion d'intelligence compétitive mené par *MetLife*, reconnue, en 2005, par l'APQC – *American Productivity and Quality Center* – comme entreprise modèle de systèmes d'intelligence compétitive. Tuller aborde aussi l'importance de formaliser les processus d'intelligence compétitive et leur documentation, comme un moyen de perpétuer et d'améliorer sans cesse l'activité.

3.2.4.1. Produits d'intelligence compétitive

En fonction de ce que nous venons de décrire, il est aisé de déduire que les produits d'intelligence compétitive doivent, en lignes générales, être nombreux, vu que leur personnalisation augmente les chances de succès de l'activité d'intelligence compétitive. La figure 50 montre une classification générique des produits d'intelligence compétitive, selon quatre caractéristiques fondamentales : le public cible auquel se destine le produit, son cadre d'analyse, sa fonction principale et sa fréquence d'émission.

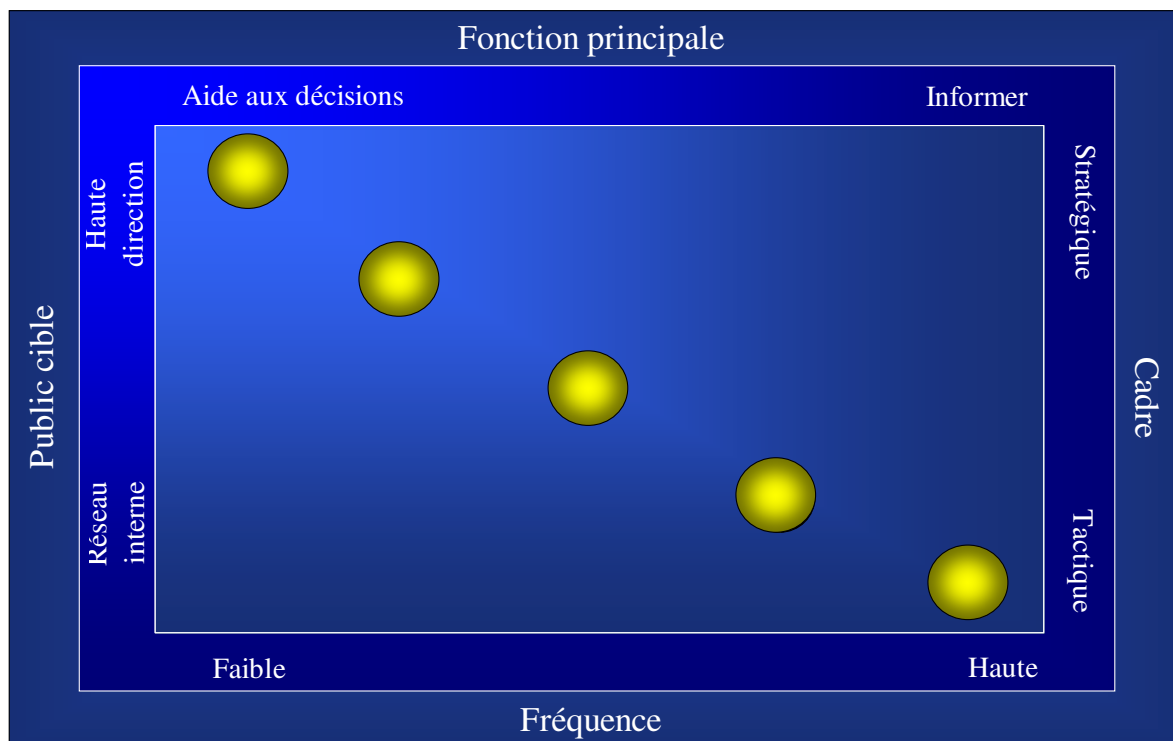


Figure 50 : Classification générique des produits d'intelligence compétitive

Selon cette classification, un produit destiné aux hauts gestionnaires de l'entreprise (public interne) doit avoir un caractère stratégique, sa fonction fondamentale doit être l'aide aux décisions et il présente généralement une faible fréquence, ou même une fréquence indéfinie, car un rapport de ce type est souvent produit à partir de mouvements non prévisibles des concurrents ou des forces compétitives en général.

Une fois déterminés les produits à remettre, il est d'une importance fondamentale qu'ils soient revus périodiquement, à partir des évaluations des usagers. L'objectif de cette procédure est de maintenir les produits créés intéressants pour le lecteur et utiles pour ses activités.

Chez Vallée, le premier produit conçu, selon une fréquence définie a été appelé « le réseau ». Sa première édition date de juillet 2002 et a été distribuée par courrier électronique à tous les participants du système de l'époque, qui se résumaient aux collaborateurs du réseau commercial.

À partir de ce premier produit, l'équipe d'intelligence compétitive a mis au point un grand nombre de produits, dont certains répondent aux sollicitations d'usagers et d'autres partant de leurs perceptions de l'environnement concurrentiel. Chaque nouveau produit proposé par l'équipe d'intelligence compétitive doit avoir une « ligne éditoriale » clairement

définie, ce qui comprend, outre les caractéristiques citées ci-dessus, le mode de distribution. Certains des produits sont disponibles au format électronique et peuvent être consultés dans la rubrique « services » du portail d'intelligence compétitive, comme il est présenté en 3.2.2.1, figure 44.

Le système envoie un e-mail aux clients cibles, les avisant qu'un produit est disponible. D'autres produits ne sont disponibles qu'en version papier et certains ont un nombre contrôlé de copies, pour des raisons de sécurité.

La figure 51 permet de voir un bref résumé de chacun des produits actuellement « en ligne » de l'équipe d'intelligence compétitive, vu que certains ont déjà été modifiés ou retirés de circulation au long des dernières années :

Comme il s'agit d'un processus dynamique, d'autres produits sont en projet et devront être disponibles prochainement. C'est le cas d'un nouveau produit qui est en phase de création pour répondre aux besoins des directeurs de groupes de produits (DGP) dans leurs analyses mensuelles sur la segmentation de marché selon les caractéristiques de compétitivité des produits de Vallée. L'idée est de fournir, tous les mois, une analyse plus détaillée de la performance du marché et de Vallée comportant les justificatifs possibles de la raison des performances et, plus tard, une brève réunion est organisée pour s'aligner à la vision des DGP sur le mois analysé.

PRODUITS IC	PUBLIC-CIBLE	FRÉQUENCE	CADRE	FONCTION PRINCIPALE	ANNÉE DE LANCEMENT
LIGNE ROUGE	ÉQUIPE EXÉCUTIVE	NON APPLICABLE	STRATEGIQUE	FOURNIR À L'ÉQUIPE EXÉCUTIVE FAITS, ACTIONS ET TENDANCES POUVANT AVOIR UN IMPACT STRATÉGIQUE SUR L'ENTREPRISE, C'EST-À-DIRE POUVANT AVOIR UNE INFLUENCE SIGNIFICATIVE SUR SES RÉSULTATS.	2002
SIGNAL D'ALERTE	DIRECTION OPÉRATIONNELLE	NON APPLICABLE	TACTIQUE	FOURNIR À L'ÉQUIPE DE GESTION LES FAITS OU LES ACTIONS POUVANT AVOIR UNE INFLUENCE, POUR UNE PÉRIODE CLAIREMENT DÉTERMINÉE, SUR NOS OPÉRATIONS ET EXIGEANT UNE ACTION IMMÉDIATE POUR RENVESER UNE MENACE OU PROFITER D'UNE OPPORTUNITÉ.	2003
LE RÉSEAU	ÉQUIPE VALLÉE	MENSUELLE	OPÉRATIONNELLE	RENOYER À L'ÉQUIPE DE TERRAIN, DE FAÇON STRUCTURÉE, LES QUESTIONS SOULEVÉES PAR LUI DANS SES RAPPORTS ENVOYÉS À LA DIC.	2002
RAYONS X	ÉQUIPE COMMERCIALE	APPEL D'OFFRE	TACTIQUE	ÉTUDE À FOND UN ÉTAT OU UN PAYS DONNÉ, EN CHERCHANT À DONNER UNE VISION DE L'ÉCONOMIE, DE LA SOCIÉTÉ, DE L'AGRO-ALIMENTAIRE ET DE L'ÉLEVAGE : EN MONTRANT TENDANCES ET OPPORTUNITÉS.	2003
LCD	DIRECTION DE GESTION TECHNOLOGIQUE	SEMESTRIELLE	TACTIQUE	RELEVER LES LANCEMENTS DES CONCURRENTS, CONFIRMER LES TENDANCES OU INDICER DE NOUVEAUX CHEMINS.	2004
RÉUNION EQE	ÉQUIPE EXÉCUTIVE	MENSUELLE	STRATEGIQUE	ÉTUDE LE MARCHÉ VÉTÉRINAIRE À PARTIR DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES ENTREPRISES.	2001
RÉTROSPECTIVE	ÉQUIPE VALLÉE	SEMESTRIELLE	TACTIQUE	RELEVER LES FAITS DE L'ENVIRONNEMENT MACRO ET MICRO CONCERNANT L'ÉLEVAGE POUR LA PÉRIODE ÉTUDEE ET PRÉSENTER DES PERSPECTIVES POUR LA PROCHAÎNE PÉRIODE.	2003
ICI ET AILLEURS	ÉQUIPE VALLÉE	QUOTIDIENNE	OPÉRATIONNELLE	FOURNIR DES INFORMATIONS QUOTIDIENNES SUR L'AGROALIMENTAIRE OU SUR DES ASPECTS L'INFLUENÇANT, AINSI QUE PERMETTRE UNE RECHERCHE ORGANISÉE DE NOUVELLES ALLANT DE LA MACROÉCONOMIE À UNE ACTION DU CONCURRENT.	2006
ET ALORS ?	ÉQUIPE VALLÉE	HEBDOMADAIRE	OPÉRATIONNELLE	ÉTUDE LA REVUE DE PRESSE, EN DÉTACHANT LES NOUVELLES LES PLUS IMPORTANTES POUR L'AGROALIMENTAIRE, EN PARTICULIER POUR L'ÉLEVAGE ET Y AJOUTER DES INFORMATIONS DU RAIC. COMMENTER ET SUGGÉRER DES ACTIONS POUR PROFITER AU MIEUX DE CE QUI SE PASSE DANS LE CONTEXTE AGROALIMENTAIRE.	2006
LE CONDENSÉ DU LAIT	ÉQUIPE VALLÉE : VÉTÉRINAIRES ET CLIENTS PARTENAIRES	HEBDOMADAIRE	OPÉRATIONNELLE	FOURNIR À L'ÉQUIPE VALLÉE ET AUX PARTENAIRES FORTEMENT CENTRÉS SUR LE LAIT DES INFORMATIONS RÉCENTES SUR CE MARCHÉ, EN RELEVANT LES PRINCIPAUX INDICATEURS ET LES PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS DE LA SEMAINE EN CE QUI CONCERNE LE LAIT.	2006
PROJET LAIT	PATRONS DU LAIT ET ÉQUIPE COMMERCIALE	APPEL D'OFFRE	TACTIQUE	MAINTENIR DES DONNÉES ACTUALISÉES SUR CE MARCHÉ, AINSI QUE SON ANALYSE (DANS L'OPTIQUE ACTUELLE ET DES TENDANCES OBSERVÉES).	2006
PROJET COMMUNES	ÉQUIPE COMMERCIALE	SEMESTRIELLE	TACTIQUE	RELEVER, PAR ÉTAT ET PAR COMMUNE, LES VENTES DE VALLÉE; REPRÉSENTER GRAPHIQUEMENT (EN L'OCCURRENCE, UNE CARTE) LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE POUR LA PÉRIODE ÉTUDEE ET INDICER À PARTIR DE LÀ DE NOUVELLES POSSIBILITÉS DÉVELOPPER DE NOUVELLES RÉGIONS OU D'AMÉLIORER LES RÉSULTATS.	2006
CONJONCTURE DE MARCHÉ ESPÈCES	ÉQUIPE COMMERCIALE/DME	MENSUELLE	TACTIQUE	CIBLER D'AVANTAGE LES ESPÈCES NON BOVINES; VISANT UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DE LEURS MARCHÉS ET DES OPPORTUNITÉS QU'ILS OFFRENT.	2007
BULLETIN ESPÈCES	ÉQUIPE COMMERCIALE/DME	TRIMESTRIELLE PAR ESPÈCE	OPÉRATIONNELLE	FOURNIR À L'ÉQUIPE VALLÉE DES INFORMATIONS ACTUALISÉES SUR LES MARCHÉS NON BOVINS, EN RELEVANT LES PRINCIPAUX INDICATEURS ET LES PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS.	2007
FORUM IC	ÉQUIPE VALLÉE	NON APPLICABLE	TACTIQUE	APPROFONDIR L'ANALYSE DES DIVERS SEGMENTS COMPOSANT LE MARCHÉ VALLÉE DANS DES CADRES TECHNOLOGIQUES/COMMERCIAUX.	2004
EN COULISSES	ÉQUIPE COMMERCIALE	SUR PROGRAMMATION	OPÉRATIONNELLE	PARTICIPER DE FAÇON ORGANISÉE ET CIBLER AUX EXPOSITIONS, FOIRES, RENCONTRES ET AUTRES, AFIN DE MAXIMISER L'UTILISATION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA RECHERCHE DE L'INFORMATION (EFFICACITÉ ET EFFICACITÉ) ET PARTANT, PRODUCTION D'INTELLIGENCE.	2004
RECHERCHES SOLlicitées	ÉQUIPE VALLÉE	NON APPLICABLE	OPÉRATIONNELLE	PRODUCTION DE TRAVAUX (ÉTUDES DE MARCHÉ POUR LA PLUPART) OU LES RÉPONSES AUX PROBLÈMES/BESOINS DÉFINIS PAR LE CLIENT DIA ET NON SATISFAITS PAR LES PRODUITS STANDARD SERONT FOURNIS.	2003
PANNEAUX DE MARCHÉ	ÉQUIPE VALLÉE	MENSUELLE	OPÉRATIONNELLE	ANALYSER LES MOUVEMENTS DU MARCHÉ VÉTÉRINAIRE BRÉSILIEN.	2001
ANALYSE GR	ÉQUIPE COMMERCIALE	TRIMESTRIELLE	TACTIQUE	ANALYSE APPROFONDIE DES MARCHÉS ET DES SEGMENTS TRAVAILLÉS PAR CHAQUE GR, POUR PERMETTRE DE VÉRIFIER LA RÉUSSITE DES ACTIONS DE MARKETING ENTREPRISES ET, SURTOUR, PERMETTRE LA PRODUCTION D'INTELLIGENCE SUR LA BASE DE FAITS PORTEURS D'AVENIR.	2007
RAIC	ÉQUIPE VALLÉE	QUOTIDIENNE	OPÉRATIONNELLE	ENVOI D'INFORMATIONS À LA BASE DE DONNÉES DE LA DIA, UNE FOIS VÉRIFIÉES ET ÉTUDEES PAR LES ANALYSTES, CES INFORMATIONS D'IC SONT MISES À DISPOSITION SUR LE PORTAIL DIA.	2001
PORTAIL DIA	ÉQUIPE VALLÉE	NON APPLICABLE	NON APPLICABLE	DIFFUSION DES PRODUITS DE LA DIA, ET PLATEFORME DE PLANIFICATION ET DE SUIVI DE PROJETS.	2004
STATISTIQUES	ÉQUIPE VALLÉE	ANNUELLE	NON APPLICABLE	STANDARDISER DONNÉES ET INFORMATIONS CONCERNANT L'AGROALIMENTAIRE (N° DU TROUPEAU, PRODUCTION D'ALIMENTS, DONNÉES ÉCONOMIQUES, ETC) POUR ÉVITER LES INFORMATIONS NON ACTUALISÉES OU DIVERSES VERSIONS POUR UN MÊME NUMÉRO.	2004
WIN LOSS	ÉQUIPE COMMERCIALE	ANNUELLE	TACTIQUE	OPTIMISER LES NÉGOCIATIONS DE L'ÉQUIPE COMMERCIALE, CORRIGER LES DISTORSIONS OU COMBLER DES LACUNES OU PROPOSER AUX CLIENTS DES SOLUTIONS CRÉATIVES.	2004
SONDAGE SUR L'IMAGE ET LE PROFIL	ÉQUIPE VALLÉE	BIANNUELLE	TACTIQUE	POUVOIR "VOIR" AVEC LES YEUX DE L'ÉLÈVEUR COMMENT IL PERÇOIT VALLÉE ET SES CONCURRENTS, QUI SONT CES ÉLÈVEURS ET QUELLE EST LA PLACE OCCUPÉE PAR VALLÉE SELON CETTE MÊME VISION.	2003
ACC	ÉQUIPE VALLÉE	SUR PROGRAMMATION	STRATEGIQUE	ÉTUDE APPROFONDIE DES CONCURRENTS DONT L'IMPACT (CROISSANCE SUR LE MARCHÉ, STRATÉGIES GAGNANTES, ETC) SE FAIT LE PLUS SENTIR SUR VALLÉE SUR UNE PÉRIODE DE TEMPS DONNÉE.	2001
RECHERCHE DE PRODUITS	ÉQUIPE VALLÉE	NON APPLICABLE	TACTIQUE	DÉFINIR LE DEGRÉ DE COMPÉTITIVITÉ DE NOS PRODUITS ET, PAR LA CONSTRUCTION D'UNE MATRICE SOWT, AIDÉE PAR LA RECHERCHE, DÉFINIR DES STRATÉGIES/TACTIQUES GAGNANTES POUR CES PRODUITS.	2004
ÉTUDES DE PIX	ÉQUIPE COMMERCIALE	MENSUELLE	TACTIQUE	SUIVI TRIMESTRIEL DES PRIX PRATIQUES PAR LE MARCHÉ DANS LES SEGMENTS STRATÉGIQUES POUR L'INDUSTRIE VÉTÉRINAIRE.	2001
BDI LIGNES	ÉQUIPE VALLÉE	SUR PROGRAMMATION	TACTIQUE	APPROFONDIR LES CONNAISSANCES SUR UNE LIGNE DE PRODUIT DONNÉE OU SUR LE MARCHÉ D'UNE ESPÈCE DONNÉE.	2003
BDI MASTER	ÉQUIPE EXÉCUTIVE	ANNUELLE	STRATEGIQUE	RENOUVELER LES CONNAISSANCES SUR LE MARCHÉ VÉTÉRINAIRE ET SES ACTEURS.	2003
QUESTIONS À ÉTUDE	ÉQUIPE EXÉCUTIVE	EN COURS D'IMPLANTATION	STRATEGIQUE	QUESTIONS SOULEVÉES PAR L'ÉQUIPE EXÉCUTIVE SUR LES SUJETS LES PLUS DIVERS CONCERNANT L'ENTREPRISE OU LE MARCHÉ ET QUI, UNE FOIS ÉCLAIRCIES, PERMETTRONT DE MIEUX COMPRENDRE LES AFFAIRES DE VALLÉE ET LE CONTEXTE DANS LEQUEL ELLE SE TROUVE.	2004
HYPOTHÈSES STRATÉGIQUES	ÉQUIPE EXÉCUTIVE	EN COURS D'IMPLANTATION	STRATEGIQUE	ÉTUDE LES HYPOTHÈSES SUR LESQUELLES L'ENTREPRISE RAISONNE ET SUR LESQUELLES ELLE ENGAGE SA CONTINUITÉ SUR LE MARCHÉ.	2004

Figure 51 : Produits d'intelligence compétitive disponibles

3.2.4.2.Utilisation et feedback

Actuellement, les produits sont orientés comme suit : 38 % vers la direction commerciale, 15 % vers l'équipe exécutive, 8 % vers la direction de gestion technologique et 38 % aux usagers en général, ce qui ratifie la classification de l'intelligence compétitive de Vallée comme assez orientée vers le marché, conformément à ce qui est décrit en 3.2.1.

Au moment de mettre au point un projet spécifique, comme il est décrit en 3.2.1.2, le client remplit un formulaire (Annexe 5) qui orientera l'équipe d'intelligence compétitive dans la réalisation de la tâche. À la fin, l'équipe d'intelligence compétitive présente le produit à celui qui l'a sollicité et celui-ci évalue le produit reçu, en remplissant un questionnaire figurant dans l'Annexe 11. À chacun des points du rapport, l'utilisateur attribue une note entre 0 et 4 et signe le questionnaire en présence du responsable de l'élaboration de l'étude, qui le signe aussi. L'évaluation a pour but d'orienter l'équipe d'intelligence compétitive afin d'améliorer les points pour lesquels elle aurait obtenu une note basse. La figure 52 montre les notes moyennes obtenues par les rapports spécifiques des trois dernières années.

Comme on peut l'observer, les usagers se montrent satisfaits des rapports produits, vu que la note la plus basse concerne la « profondeur », en 2006. Bien qu'il s'agisse toujours d'un point à améliorer, cette note basse est à porter au crédit de la nature des études demandées, car, pour nombre d'entre eux, le client souhaite une compilation de données, sans analyse menée par l'équipe d'intelligence compétitive, se réservant cette tâche.

Le chapitre 4 approfondit le thème de l'évaluation de la satisfaction des usagers.

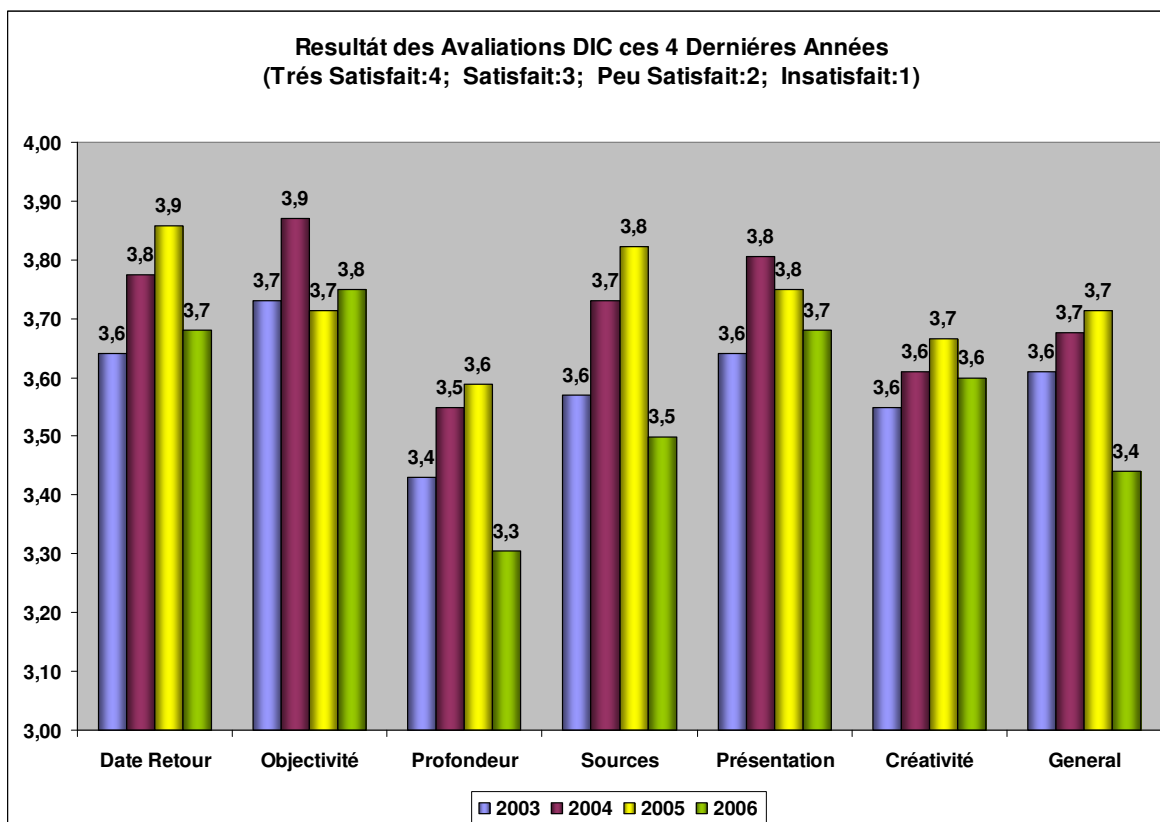


Figure 52 : Évaluation des projets spécifiques des trois dernières années.

3.2.5. Formation et reconnaissance

S'agissant d'une activité relativement nouvelle, il est indispensable que les membres du réseau d'utilisateurs d'intelligence compétitive reçoivent une formation spécifique sur les concepts et les procédures.

La formation proposée par Vallée comprend trois niveaux :

- Formation générale en intelligence compétitive destinée à tous les usagers du réseau, de toutes les directions de l'entreprise. Cette formation dissémine les concepts fondamentaux sur ce thème, l'origine, les avantages et les étapes du cycle d'intelligence. Une attention toute spéciale est accordée aux points « conduite éthique » pour la collecte d'informations et à l'utilisation correcte du portail d'intelligence compétitive.
- Formations spécifiques de l'équipe d'intelligence compétitive : Il s'agit des participations aux séminaires, aux cours et aux congrès nationaux et internationaux d'intelligence compétitive et des formations sur l'utilisation de logiciels spécifiques.

Les principales formations générales sont réalisées durant les rencontres de ventes, deux fois par an. Ces occasions réunissent près de 140 personnes, la plupart étant des participants du secteur commercial, bien que des membres de tous les secteurs de l'entreprise y soient présents. L'équipe d'intelligence compétitive dispose d'une période de deux heures pour divulguer et consolider les concepts et peut également faire des sondages pour identifier le degré d'utilisation de l'intelligence compétitive par les personnes présentes et reconnaître leur participation au système d'intelligence compétitive.

Actuellement, le système étant déjà implanté depuis un temps considérable, les formations complètes au cours des conventions de ventes ne sont organisées que pour les débutants dans le système, dans un lieu et à un horaire différent du reste du public. L'équipe d'intelligence compétitive choisit pour cet autre public un point qu'elle souhaite renforcer, comme la conduite éthique ou les précautions de contre-intelligence et lui présente ces concepts. De plus, elle présente toujours les chiffres d'accès au portail d'intelligence compétitive et les indices d'envoi de rapports de terrain, comme moyen de motiver l'équipe à poursuivre sa participation. Il y a toujours une salle servant de « base » à l'équipe d'intelligence compétitive pour répondre aux questions de tout usager du portail d'intelligence compétitive présent lors de la manifestation. Il suffit que l'utilisateur se dirige à la salle, appelée « île d'intelligence compétitive » et expose ses doutes aux analystes en poste. À la fin de la période destinée à l'équipe d'intelligence compétitive, la participation des collaborateurs qui se sont détachés est récompensée par un prix symbolique, de faible valeur financière, mais assez motivant. Lors de la convention de ventes de 2007, par exemple, le collaborateur ayant envoyé le plus grand nombre de rapports a reçu des mains du président de l'entreprise, devant tous les participants, une clé USB de 512 Mb.

Nous avons constaté que ce petit geste produit l'effet souhaité, car la période immédiatement postérieure aux conventions de ventes est celle qui présente le plus grand nombre de rapports envoyés et d'accès au portail d'intelligence compétitive.

Au cours des deux dernières années (2006 et 2007), nous avons réalisé une action dans le but de démontrer aux usagers du système l'utilité de l'activité d'intelligence compétitive et de les motiver à participer plus intensément au processus. Cette activité a reçu le nom de « Cas de succès d'intelligence compétitive », selon la dynamique suivante :

On a demandé à tous les membres de l'équipe de terrain du secteur commercial (ventes et assistance technique) d'envoyer à l'équipe d'intelligence compétitive des récits de cas prouvant, par l'utilisation de l'intelligence compétitive, le succès de leur activité

quotidienne. Il pouvait s'agir d'un succès comme la conquête d'un nouveau client ou le redressement d'une situation adverse face à la concurrence ou l'augmentation des ventes dans leur secteur.

Nous avons expliqué que l'on pourrait considérer comme « utilisation d'intelligence compétitive » l'utilisation de concepts transmis durant les formations ou l'utilisation de l'un quelconque des produits d'intelligence compétitive fournis par l'équipe d'intelligence compétitive, sur le portail ou en version papier.

De tous les cas envoyés, l'équipe d'intelligence compétitive a choisi les cinq les plus significatifs, selon son critère. Ces cinq cas sélectionnés ont été soumis à l'appréciation d'un comité formé des : Directeur commercial, les responsables des ventes, le responsable commercial, le responsable marketing, le responsable d'assistance technique et le responsable d'intelligence et d'affaires. Tous ont reçu des instructions pour évaluer l'importance de chacun des cas sélectionnés pour l'entreprise, selon eux. Le cas qui recevrait le plus nombre de voix se verrait remettre un « Prix de la critique », dans l'espace réservé à l'intelligence compétitive lors de la convention de ventes.

Les cinq cas sélectionnés ont été exposés sur des panneaux dans le hall du lieu de la rencontre, respectant le standard de présentation et mettant en relief le concept d'intelligence compétitive utilisé par l'utilisateur, de façon à le renforcer. Tous les participants à la réunion ont reçu un bulletin pour voter pour son cas préféré et celui ayant obtenu le plus de voix recevrait un « Prix du public ».

Les deux expériences ont été positives et motivantes et il est intéressant de noter que, en 2006, il y a eu coïncidence entre les deux prix, ce qui dénote un alignement entre les concepts importants pour l'entreprise et pour les collaborateurs. Si ce fait ne s'est pas répété en 2007, il y a cependant eu une grande reconnaissance de la part des votants que le cas choisi reflétait au moins un cas classique de l'usage de l'intelligence compétitive et a servi d'inspiration pour que beaucoup d'entre eux « comprennent » comment ils peuvent utiliser l'intelligence compétitive en leur faveur.

Les cas de succès de l'intelligence compétitive de 2006 peuvent être observés dans l'Annexe 12 et les cas de succès de 2007, dans l'Annexe 13.

3.3. *Un pas de plus - la création du DIA*

Comprenant la portée de l'activité d'intelligence compétitive dans le contexte d'affaires de Vallée et notant que, pour être efficace, celle-ci ne pourrait pas se limiter à l'environnement de marketing, sous peine de ne pas profiter au maximum des avantages que cette activité pourrait apporter, le président de Vallée, l'ingénieur Ronan de Freitas Pereira, a introduit, en 2003, un changement assez significatif dans l'organigramme de l'entreprise. En janvier de cette année-là, le DIA – Département d'intelligence et d'affaires a été créé.

Suivant les recommandations de divers auteurs, comme Kahaner (101), Tyson (187), et Kempenich (103), qui s'accordent à dire que l'unité d'intelligence compétitive doit à la fois être directement liée au premier cadre de l'entreprise et intimement connectée à son processus d'administration stratégique, le président a attribué à la nouvelle gestion la position visible sur la figure 53 ci-dessous.

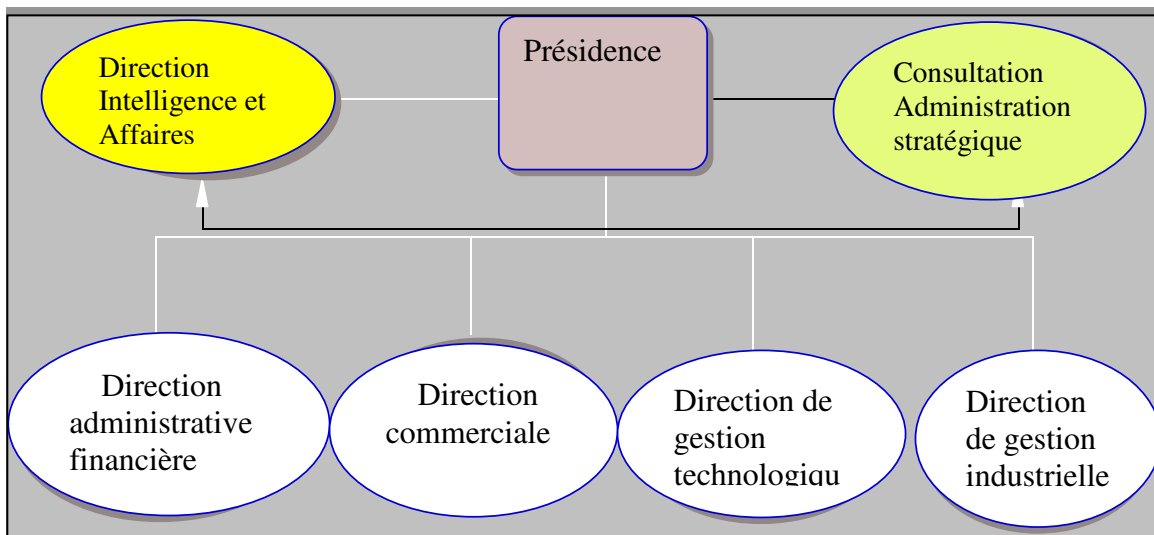


Figure 53 : Le nouveau positionnement de l'activité d'intelligence compétitive

Comme on peut le voir, le DIA a été placé comme un organisme de l'équipe du président, directement lié à lui et ayant une interface totale avec le cabinet-conseil externe *Transforming Consulting* (183), responsable de la méthodologie et de la conduite du

processus d'administration stratégique chez Vallée. À l'époque de sa création, il comprenait trois administrations, comme le présente la figure 54.

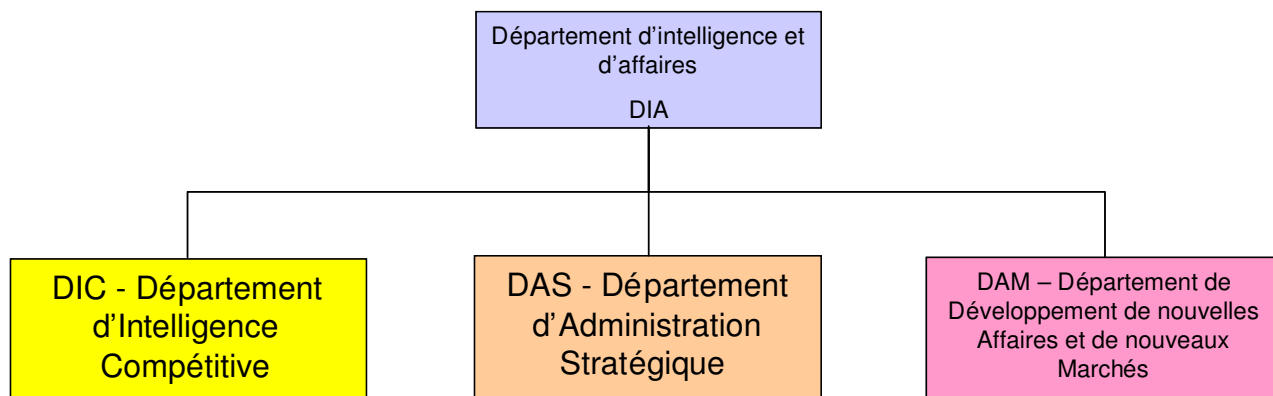


Figure 54 : Structure DIA en 2003

L'une des premières mesures prises pour l'organisation du DIA, lors de son établissement, a été la structuration de son processus de gestion stratégique, suivant le modèle adopté par l'entreprise. La finalité de cette procédure était de définir une stratégie d'action pour chacun des secteurs du DIA, vu qu'il s'agissait de nouveautés dans l'entreprise. L'interaction avec les autres secteurs de l'entreprise étant intense, il fallait une bonne entente avec eux, pour que leurs activités soient couvertes de succès. C'est ainsi qu'ont été établies la vision d'avenir et la mission du DIA et des administrations qui la composaient.

3.3.1. Vision d'avenir du DIA

Selon le souhait du président, la vision d'avenir du DIA a été fixée comme « *être l'organisme responsable de la gestion des informations de l'entreprise, apporter son support à la prise de décisions stratégiques et tactiques, en se fondant sur leurs suggestions par des méthodes quantitatives et en développant les affaires de façon à suivre les directives déterminées par le processus d'administration stratégique de l'entreprise* ».

En analysant les éléments contenus dans la vision d'avenir du DIA, on peut y trouver les activités des trois administrations sous sa coordination, outre un désir de minimiser les erreurs de prises de décision dues à une insuffisance de bases.

3.3.2. DIC – Département d'intelligence compétitive

La routine de travail du DIC comprend toutes les étapes du cycle d'intelligence compétitive, déjà décrites en détail tout au long du chapitre 3. En résumé, on peut décrire sa routine de travail comme activités de veille de l'environnement concurrentiel et études spécifiques.

La mission du DIC a été définie comme : « Fournir à la gestion des informations au niveau stratégique, tactique et opérationnel, en offrant une analyse perceptive de l'environnement concurrentiel de l'entreprise, permettant ainsi que le décideur, fort d'informations actives et de recommandations qui considèrent des événements futurs, ait les éléments nécessaires pour la prise de la bonne décision et garantisse une Vallée de plus en plus compétitive ».

3.3.3. DAS - Département d'administration stratégique :

Il revient au DAS la tâche de faciliter et de conduire tout le processus d'administration stratégique chez Vallée, ce qui comprend les étapes d'analyse de l'environnement concurrentiel, l'établissement des directives organisationnelles, la formulation, la mise en œuvre et la communication des stratégies organisationnelles et le contrôle/veille stratégique. Toutes les actions et les initiatives liées à ce secteur trouvent un support et sont orientées par la méthodologie des cycles stratégiques (décrite en 2.4.4), la synergie et l'intégration entre les activités menées par les gestionnaires et le cabinet-conseil externe étant totales.

Afin d'assurer le succès et l'affirmation du processus de prise de décisions, d'orientation et d'ajustements des stratégies de l'entreprise, le secteur s'engage dans la mise au point d'une série de pratiques, toutes alignées sur les étapes du processus d'administration stratégique décrites précédemment et liées aux phases de la méthodologie des cycles stratégiques, comme il est présenté sur la figure 55.

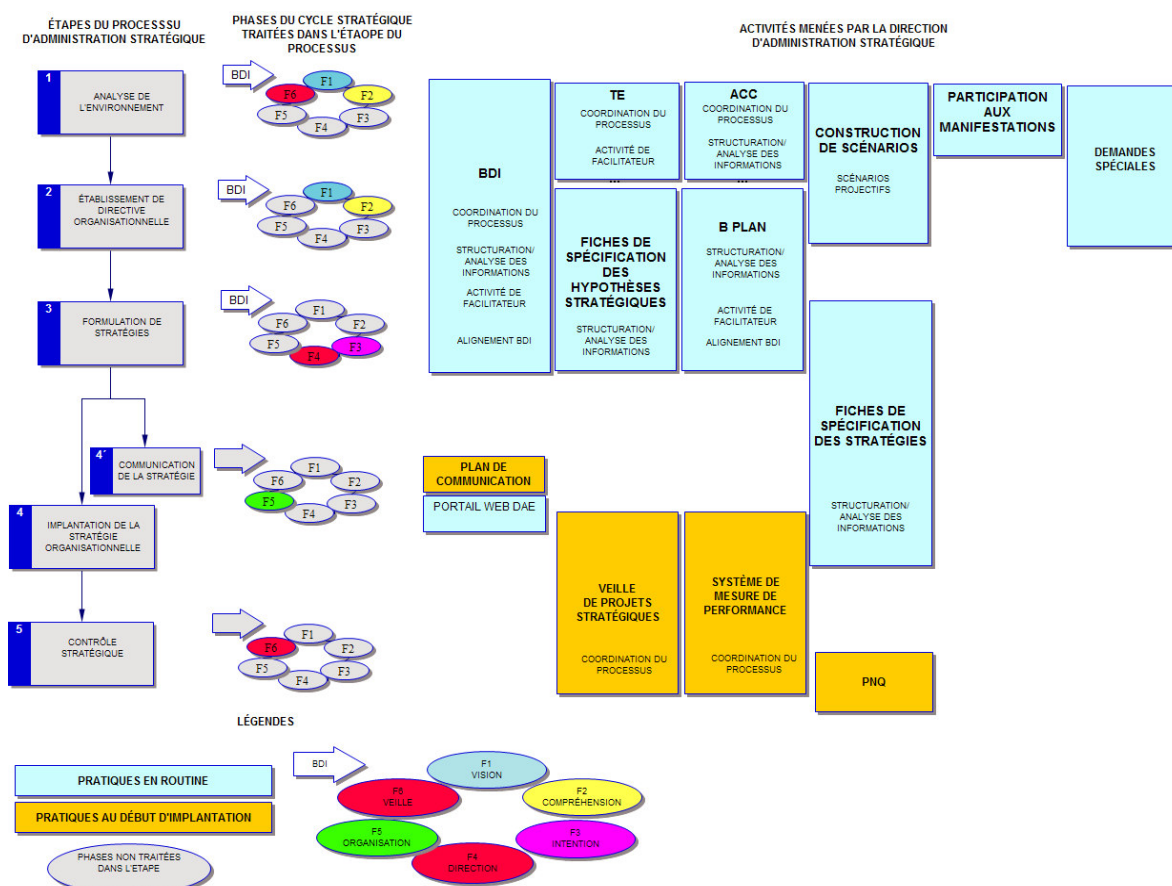


Figure 55 : Étapes du processus d'administration stratégique et des activités correspondantes du DAE

La mission du DAE a été définie comme : « Conduire et gérer le processus d'administration stratégique – ce qui comprend analyser l'environnement concurrentiel, définir les directives, formuler les stratégies, contrôler leur déploiement, garantir leur compréhension par la force de travail et évaluer la performance globale – dans le but de maintenir l'organisation comme un ensemble convenablement intégré à son environnement, de contribuer à sa croissance, à sa permanence et à sa continuité ».

3.3.4. DAM – Département de développement de nouvelles affaires et de nouveaux marchés

Le troisième secteur du DIA est responsable de la prospection, de l'analyse de faisabilité et d'incorporation d'affaires d'impact stratégique pour l'entreprise, après l'approbation de son étude par l'EQE – équipe exécutive.

Une nouvelle étude de DAM peut être exigée par une opportunité offerte à Vallée ou une orientation fruit des directives stratégiques définies dans la phase de direction du cycle stratégique (point 2.4.4.4). À partir des informations collectées par le DIC, le secteur de

DAM vérifie l'alignement de la nouvelle affaire en potentiel sur les stratégies de l'entreprise, évalue les aspects techniques et commerciaux de la proposition et propose à l'EQE une direction à suivre pour le sujet en question. À partir de là, en cas d'approbation du projet, sont désignés les responsables de la bonne marche du projet, des démarches et des calendriers.

Cette brève description permet de noter que le processus pour l'évaluation de nouvelles affaires suit le même modèle que les cycles stratégiques et passe par les six mêmes phases décrites en 2.4.4.

L'une des principales activités du DAM est l'incorporation de produits, c'est-à-dire, dans le cas où serait noté le manque d'un produit stratégique pour Vallée et que son développement interne ne soit pas viable, tant par l'indisponibilité de ressources techniques et financières que par la possibilité d'une plus grande rapidité d'entrée sur le marché, le Département de DAM est appelé à rechercher, partout dans le monde, un fournisseur qui réponde à nos spécifications techniques et commerciales.

Ainsi, la mission de la DAM a été définie comme « *Rechercher de nouveaux produits pour répondre à la demande des clients et solidifier l'image de Vallée S.A. comme entreprise innovante et lucrative, visant la recherche efficace, c'est-à-dire rapide et à un coût favorable* ».

3.3.5. L'interrelation entre les trois départements

Comme nous avons pu le voir jusqu'à présent, les relations entre les trois secteurs du DIA — intelligence compétitive (DIC), administration stratégique (DAS) et développement de nouvelles affaires et marchés (DAM) sont intenses. Alors que les deux premières apportent leur support au processus de prise de décisions et d'orientation stratégique, le rendant de plus en plus scientifique et assertif, la troisième utilise les résultats obtenus pour prospecter et permettre les nouvelles affaires qui ont été définies selon les directives stratégiques de l'entreprise.

La figure 56 montre comment les activités des trois départements du DIA (blocs jaunes) sont interreliées entre elles et avec les autres activités de la chaîne de valeur de l'entreprise, identifiées sur les blocs bleus marqués par le symbole CV.

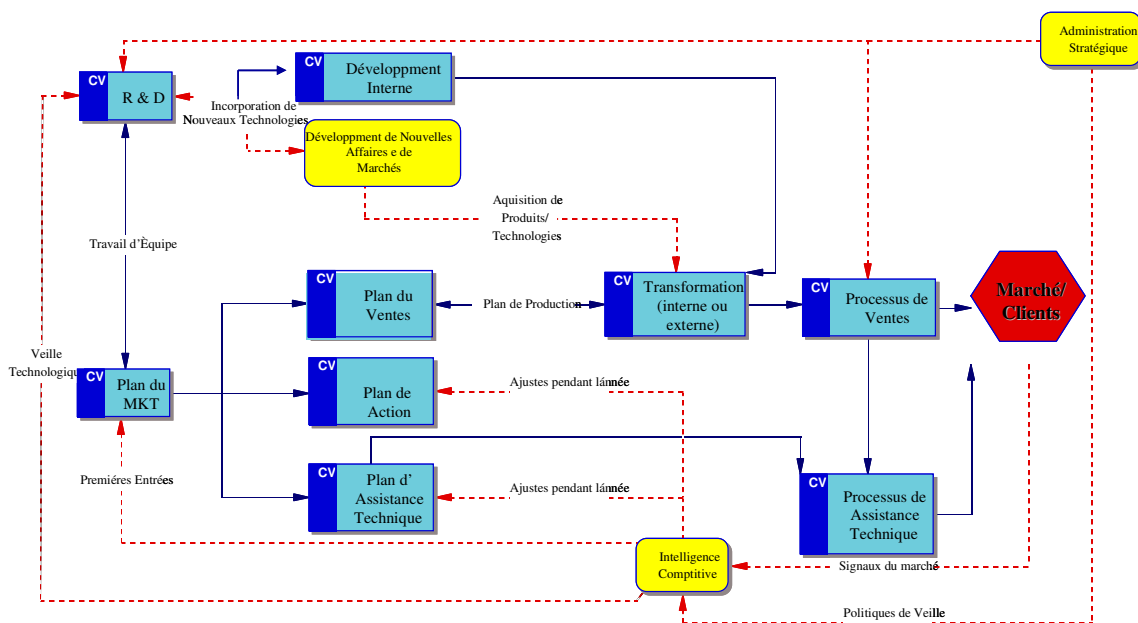


Figure 56 : L'intégration entre les trois secteurs du DIA

Tout le processus débute par les directives définies à partir des cycles stratégiques, menés par le cabinet-conseil *Transforming Consulting*, à l'aide du DAS (point 3.3.3). Ces directives déterminent tout autant les points que le DIA doit piloter, de façon qu'un changement significatif de l'environnement concurrentiel implique la construction d'un nouveau cycle stratégique, que les lignes de mise au point de produits qui peuvent être faits internement par le DGT ou fournis à l'entreprise par le secteur de DAM.

Les lignes pointillées montrent les interrelations des activités du DIA et des processus de la chaîne de valeur de Vallée.

3.3.6. Formalisation des processus et documentation

Tous les principaux processus des trois départements du DIA ont été analysés en détail et à partir des analyses ont été élaborés les diagrammes de flux respectifs, contenant les points de départ, de fin et ceux de contrôle, pour assurer l'efficacité des processus et pour détecter les opportunités d'amélioration. De plus, ont été définis les indicateurs de rendement de chacun des secteurs du DIA, qui sont suivis lors de réunions mensuelles.

Les principaux processus sont :

- Département d'intelligence compétitive
 - Veille du marché
 - Production de produits d'intelligence compétitive

- Formation
- Contre-intelligence
- Relations avec les clients internes d'intelligence compétitive
- Département d'administration stratégique
 - Analyse de l'environnement et formulation des stratégies compétitives ;
 - Prolongement des stratégies compétitives en projets ou plans d'action ;
 - Veille et intégration des stratégies compétitives au système d'analyse critique de la performance globale de l'organisation ;
 - Veille de l'environnement concurrentiel
- Développement de nouvelles affaires
 - Prospection, négociation et contrats d'approvisionnement en produits finis ou en vrac

L'objectif final de maintenir ce type de formalisation dans le DIA est de pouvoir obtenir la certification ISO 9000:2000 (135) et garantir que les procédures établies soient effectivement suivies, de façon que l'entreprise ne subisse pas de solution de continuité, au cas où les responsables des départements quitteraient l'organisation.

3.4. L'élargissement du DIA

Donnant une preuve du degré d'importance du DIA pour l'entreprise et pour chercher à atteindre la vision d'avenir établie lors de sa création, le président de Vallée a introduit, en janvier 2006, une nouvelle modification dans la gamme des activités de cet organisme.

Deux nouveaux départements ont été incorporés au DIA : Le département de technologie de l'information – DTI et le département d'étude de marché – DEM.

3.4.1. DTI – Département de technologie de l'information

Dans son siège de Montes Claros, le DTI est responsable des activités de :

- Développement : développement de systèmes propriétaires, personnalisation et supervision de développement de systèmes de tiers, et support à la solution de problèmes de logiciel ;
- Support : manutention de *hardware* (équipements et périphériques) ;

- Télécommunications : tous les services de téléphone, Internet et interrelation logique (données et voix) entre les diverses unités de l'entreprise (siège, centres de distribution et filiales),
- Gestion des bases de données et informations : conservation et récupération de données, définition de politique d'accès et de contrôle des informations.

L'incorporation du DTI au DIA a été le fruit de la compréhension de la valeur que la technologie de l'information représente pour l'entreprise et du fait que, pour une compétition efficace sur le marché, Vallée doit assumer cette fonction selon la perspective stratégique, car nombre des processus vitaux pour l'organisation s'appuient sur des solutions de technologie de l'information. Tel est le cas du processus d'automatisation de ventes, dont la mise au point a débuté en 2000, comme un dédoublement de la mise en place du système d'intelligence compétitive et qui aujourd'hui, sept ans après sa conception, est devenu indispensable pour les opérations commerciales, vu l'augmentation du volume des transactions commerciales, les exigences de rapidité et les intolérances aux erreurs, de la part des clients. Actuellement, la routine de ventes sans cet outil est une activité impensable. Même les représentants commerciaux hésitant tout d'abord à l'accepter, se plaignent lorsque le système, pour une raison quelconque, ne fonctionne pas de façon satisfaisante.

Tout aussi important et indispensable est l'aspect de la sécurité de l'information, qui fait aussi partie de l'activité du DTI. Par sécurité, on entend les concepts de :

- Fiabilité de l'information : La propriété qui garantit que les informations ne seront pas disponibles et ne seront pas divulguées à des personnes, à des entités ni à des procédés non autorisés.
- Intégrité de l'information : La propriété des données qui assure qu'elles ne seront pas modifiées ni détruites sans autorisation.
- Disponibilité de l'information : La propriété d'un système ou d'une ressource de système qui garantit que son accès sera permis et utilisé à tout moment par un usager autorisé de ce système.

Suivant la même procédure adoptée pour les premiers départements du DIA, un plan stratégique a été élaboré pour le DTI, qui est actuellement en phase de description des processus et a pour mission de: *“Apporter un support à la gestion de Vallée de façon sûre, cherchant toujours l'évolution et l'amélioration continue, à partir de la mise à disposition*

d'outils informatiques adaptés aux besoins (stratégiques, tactiques et opérationnels) de chaque secteur ».

3.4.2. DEM – Département d'étude de marché

La réalisation d'études de marché, pour l'identification de tendances pour les nouveaux produits ou pour le relevé de profils des clients ou encore sur l'image de Vallée sur le marché est une constante dans l'entreprise ces dix dernières années. Ayant débuté dans le cadre du secteur d'informations de marché, dans le département de marketing. Avec la création du DIA, incorporant l'activité d'intelligence compétitive, les études de marché ont alors été commandées ou, du moins, supervisées par le DIA, car c'était ce secteur qui, traditionnellement, se chargeait de ces tâches et qui avaient le plus d'expérience pour les conduire. Avec le temps, les usagers du système d'intelligence compétitive augmentant le nombre de demandes d'études – ce qui obligeait l'équipe d'intelligence compétitive à s'y consacrer de plus en plus – il s'est avéré nécessaire d'élargir la structure du DIA. C'est alors qu'a été créé un nouveau secteur qui se consacre à la réalisation des études d'orientation pour les activités de marketing et qui puisse aider le DIC dans ses tâches. Ainsi, le DIC pourrait concentrer ses ressources et son attention sur les activités du cycle d'intelligence compétitive en soi, spécialement l'étape d'analyse.

Le nouveau département, appelé DEM – Département d'étude de marché – a été créé avec, pour mission, de *« Fournir à Vallée des informations fiables sur le marché, par une collecte sous-traitée ou non, et analysées avec esprit critique, consistance, objectivité et rapidité, de façon à aider et à susciter des solutions pour les activités opérationnelles et stratégiques de chaque secteur de l'entreprise »*. Actuellement, le DEM est en phase d'élaboration de sa stratégie d'action pour décrire ensuite ses processus et ses indicateurs de performance.

3.5. L'organigramme actuel du DIA

Le DIA a évolué significativement et compte actuellement 17 personnes distribuées dans cinq départements, comme on peut le voir sur la figure 57.

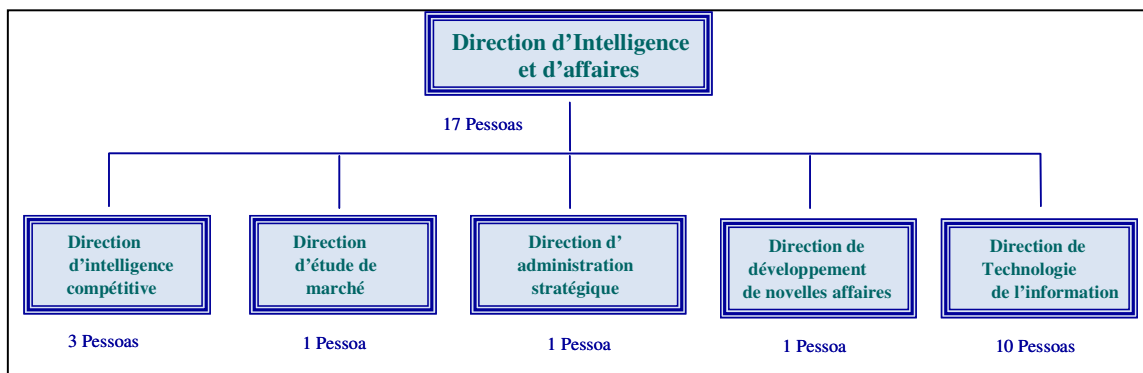


Figure 57 : Structure du DIA à partir de 2006

La figure 58 illustre la ligne du temps des activités d'intelligence compétitive chez Vallée, comprenant les faits les plus significatifs qui ont marqué sa trajectoire, depuis sa conception jusqu'au moment actuel. Les courbes représentent l'investissement en intelligence compétitive et le chiffre d'affaires brut de l'entreprise.

La configuration actuelle du secteur démontre son utilité et la valeur qu'il représente pour l'entreprise.

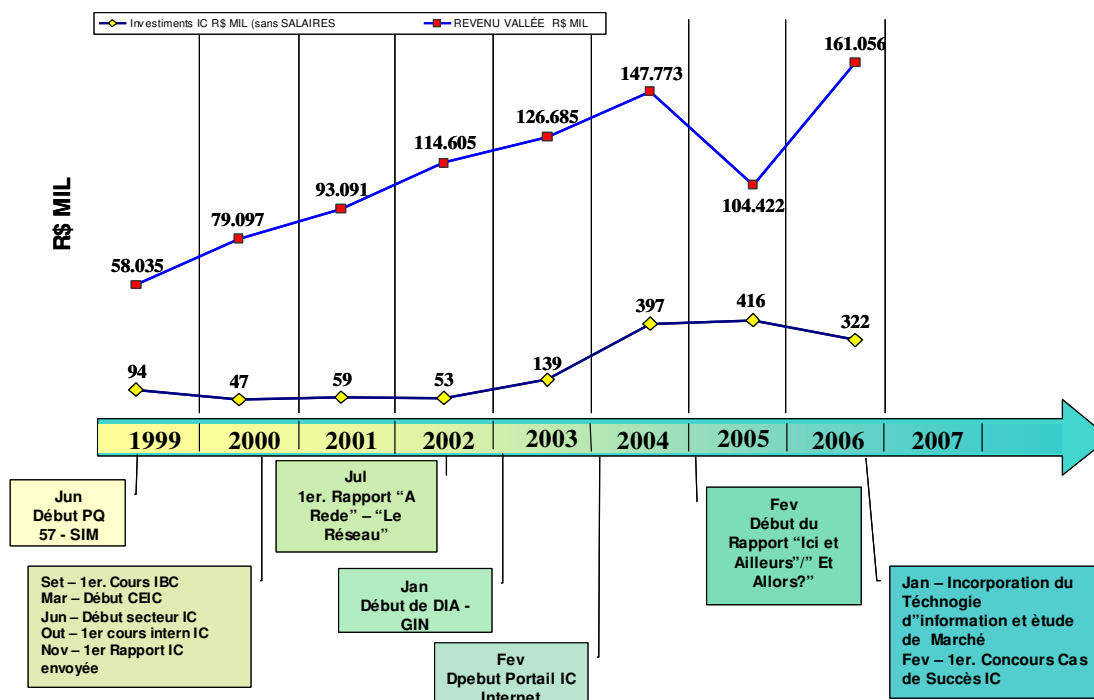


Figure 58 : La ligne du temps pour l'intelligence compétitive de Vallée

Dans ce chapitre, ont été abordés, en détail, les points relatifs à l'implantation du système d'intelligence compétitive de Vallée, en détachant tout particulièrement l'étape de la collecte de données, qui est orientée par un code de conduite mis au point à partir des valeurs et des principes de l'entreprise. De plus, l'étape de l'analyse mérite notre attention, cette étape qui utilise, entre autres outils, de façon novatrice, les concepts employés dans le domaine de la gestion des connaissances pour faciliter la veille de compétences des entreprises du marché. Un autre point assez important pour le succès du système d'intelligence compétitive est l'existence de divers produits d'intelligence compétitive, destinés à tous les membres des divers réseaux de personnes qui sont liées au système d'intelligence compétitive, à l'aide d'une plateforme unique, mise au point sous ma supervision et facilitant la communication entre elles.

La création du DIA, en 2003 et son élargissement, en 2006, reflètent l'importance accordée par l'entreprise à la veille du marché et la nécessité de la liaison de l'intelligence compétitive et de l'administration stratégique.

Dans le but d'améliorer continuellement les procédés du GIN, j'ai implanté le concept d'identification des principaux processus du secteur et de points de contrôle, traduits par des indicateurs de performance, qui permettent d'en évaluer la valeur, ce qui est un objet d'attention constante de ma part.

Le chapitre suivant approfondit l'étude de ce dernier point, à savoir, l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'intelligence compétitive, tant par les méthodes qualitatives que quantitatives.

4. Évaluation du système d'intelligence compétitive de Vallée

Dans la première partie de ce chapitre, je décris les difficultés auxquelles se heurte la communauté d'intelligence compétitive pour établir une méthodologie universellement acceptable afin d'évaluer la performance des systèmes d'intelligence compétitive.

Je décris ensuite mes diverses initiatives dans ce champ, allant des enquêtes de satisfaction auprès des usagers du système à la comparaison avec d'autres références, comme les systèmes d'intelligence compétitive de grandes entreprises nationales et internationales, en passant par les études et les recommandations d'organismes spécialistes du secteur, comme l'APQC et le programme Innovation, de la Commission Européenne.

Dans la partie finale du chapitre, je présente deux suggestions pour évaluer les systèmes d'intelligence compétitive. L'une fondée sur les aspects financiers et l'autre, qui analyse la position occupée par les membres de l'équipe d'intelligence compétitive dans la routine des autres personnes de l'organisation, sur des questions concernant la prise de décisions et la connaissance de l'environnement concurrentiel, qui sont la raison d'être du secteur d'intelligence compétitive.

4.1 Révision de la littérature

L'évaluation de l'efficacité des programmes d'intelligence compétitive est peut-être le sujet le plus controversé dans le champ de l'intelligence compétitive. La plupart des auteurs et des professionnels du secteur s'accordent sur l'importance de l'évaluation de la performance d'un système d'intelligence compétitive, car celui-ci est souvent un facteur de décision pour implanter ou maintenir une structure spécifique pour l'activité d'intelligence compétitive. Par ailleurs, les difficultés d'en montrer les avantages et de les prouver de façon systématique et sans distorsions sont innombrables.

De nombreux auteurs se sont penchés sur le sujet et la SCIP a elle-même mené, en 1995, une étude, organisée par Herring (86) pour tenter de fixer quelques mesures capables de prouver la valeur de l'activité d'intelligence compétitive pour les entreprises.

Cet auteur établit que, parmi les justificatifs pour mesurer le retour économique et financier d'intelligence compétitive, on comprend :

- Définir que l'activité d'intelligence compétitive en cours a une valeur pour l'organisation. Dans le cas contraire, les services d'intelligence compétitive peuvent ne pas être maintenus ;
- Justifier les investissements faits, c'est-à-dire démontrer que l'activité produit un retour pour l'entreprise,
- Déterminer et justifier les investissements supplémentaires, tant pour étendre la portée des activités d'intelligence compétitive que pour les réaliser de façon plus efficiente.

Parmi les pionniers en mesure de l'efficacité de l'intelligence compétitive, on peut citer Eger (58) qui, en 1995, a proposé, dans sa présentation lors de la Conférence annuelle de la SCIP, un modèle pour évaluer la valeur des activités d'intelligence compétitive, où « le centre de l'attention pour la mesure de la valeur de l'activité doit se fixer non seulement sur la prise de décisions, mais aussi sur les postes où les dépenses sont les plus importantes ». L'auteur est arrivée à cette conclusion en analysant l'industrie pharmaceutique, où le secteur de recherche et développement est celui qui reçoit les plus gros investissements. Selon Eger, éviter les dépenses prévues *a priori*, qui ne conduisent pas à des positions d'avantage compétitif, qui analysées à la lumière des informations obtenues sur les concurrents, serait l'objectif principal de l'activité d'intelligence compétitive dans l'industrie pharmaceutique. Poursuivre cet objectif et, une fois atteint, le communiquer à la haute direction de l'entreprise, prouve clairement la valeur du secteur d'intelligence compétitive.

En 1995 également, Prescott et Bhardwaj (146) ont réalisé une étude, auprès de professionnels en intelligence compétitive, dans le but d'identifier la valeur que leurs activités représentaient pour les preneurs de décision des entreprises pour lesquelles ils travaillaient. Les résultats ont montré que les professionnels de l'intelligence compétitive croient fermement qu'ils ont une grande influence sur les décideurs, sur l'amélioration d'alertes préalables, sur la détection de nouvelles opportunités, sur l'exploitation de vulnérabilités de concurrents, sur l'échange d'idées et sur un meilleur service clients.

Cependant, les spécialistes en intelligence compétitive n'étaient pas très sûrs quant à l'action de leur activité sur l'amélioration des parts de marché et l'augmentation du chiffre d'affaires et du bénéfice des entreprises.

L'étude réalisée est également arrivée à la conclusion que les professionnels de l'intelligence compétitive pensaient qu'« il faut mettre au point une méthode pour mesurer les résultats, comme l'économie de coûts et l'augmentation des ventes, outre les mesures

qualitatives d'alertes préalables, la détection de nouvelles opportunités, l'usage de l'intelligence compétitive dans les projets, etc. ».

Selon Herring (86), la difficulté d'établir des mesures efficaces pour évaluer l'activité d'intelligence compétitive passe peut-être par un conflit d'intérêts entre les professionnels qui se consacrent à produire de l'intelligence et les cadres usagers d'intelligence compétitive, c'est-à-dire les clients finals. Alors que les professionnels de l'intelligence compétitive s'intéressent davantage au processus de production d'intelligence, les usagers recherchent les impacts stratégiques et tangibles pour les affaires.

En 1994, Simon et Blixt (170) ont réalisé un *workshop* entre cadres et professionnels de l'intelligence compétitive et sont arrivés à la conclusion que les mesures de l'efficacité d'un système d'intelligence compétitive devraient contenir des évaluations qualitatives et quantitatives, telles que :

- Qualité, importance, ponctualité et précision ;
- Précision des données dans les analyses ;
- Augmentation du nombre de clients et augmentation du volume d'affaires avec les clients,
- Succès de l'affaire et performance mesurée par *benchmarking* de l'industrie
- Gains de parts de marché
- Réduction de coûts
- Satisfaction des clients internes
- Aide au succès de la prise de décisions

En 1993, Jaworski et Wee (99), étudiant les entreprises de télécommunications, pharmaceutiques et d'aliments emballés, ont analysé la corrélation entre les activités d'intelligence compétitive et l'amélioration de performance en planification stratégique, performance de marketing et qualité de produits. La performance a été mesurée d'après : l'augmentation de ventes, les résultats financiers et la performance générale de l'entreprise, comparée à celle de ses concurrents. Les auteurs en ont conclu que :

- La proactivité en intelligence compétitive visant le marché a conduit à une amélioration de la performance financière de 36 % ;
- la confiance redoublée dans la planification stratégique, résultant des activités d'intelligence compétitive, a produit une amélioration de 48 % des résultats financiers,
- L'usage de l'intelligence compétitive pour mettre au point des produits de qualité supérieure a produit une augmentation des résultats financiers de 68 %.

Toujours en 1995, le cabinet-conseil *The Futures Group* a réalisé une étude (181) parmi plus de cent entreprises américaines, auprès de leurs cadres usagers de l'intelligence compétitive, pour savoir ce qu'ils mesuraient, pour connaître l'efficacité de l'intelligence compétitive. Bien que 58 % seulement des entreprises sondées aient admis avoir des activités d'intelligence compétitive de façon organisée et qu'aucune n'ait un système formel d'évaluation, les cadres ont indiqué les mesures d'efficacité qui devraient être adoptées pour évaluer la valeur de l'intelligence compétitive. Ce qui a donné comme résultats :

- Buts financiers atteints : 67 %
- Actions entreprises : 66 %
- Changements de parts de marché : 62 %
- Mise au point de produits : 59 %
- Création de leadership : 31 %

Malgré ces efforts pionniers, le sujet est encore assez controversé et ouvert aux débats et aux nouvelles idées, à l'exemple de tentatives de mesurer l'efficacité et la valeur d'autres champs des connaissances, tels que la bibliothéconomie, l'étude de marché, la technologie de l'information et la propre activité de marketing, pour n'en citer que quelques-uns.

Plus tard, la SCIP, dans son étude de 2005 – *State of the Art: Competitive Intelligence* (33), a constaté que de plus en plus d'entreprises s'attachent à établir la valeur de leurs programmes d'intelligence compétitive. Soixante pour cent des personnes interviewées ont déclaré évaluer l'efficacité de leurs systèmes d'une manière ou d'une autre, et soixante-cinq pour cent essaient d'en établir la valeur. Toutefois, près de quarante pour cent des entreprises interviewées ont déclaré ne pas avoir de processus formels d'évaluation ni de l'efficacité, ni de la valeur de l'intelligence compétitive qu'elles pratiquent.

En ce qui concerne l'intelligence compétitive, divers auteurs se sont penchés sur le sujet, soit pour suggérer des modèles d'évaluation, soit pour mettre en cause la validité de la mesure de l'efficacité de l'intelligence compétitive.

Parmi les références du premier groupe, Herring (86), par exemple, conclut son étude par la présentation d'une série de directives pour adopter un système d'évaluation de l'intelligence compétitive. La ligne centrale de ses recommandations est d'adopter une orientation sur les caractéristiques des gestionnaires de l'entreprise, qui sont le client final

de l'intelligence compétitive. Les suggestions de l'auteur incluent l'identification des attentes de ces clients internes, l'adoption de mesures qualitatives et quantitatives et leur mise en rapport avec l'impact de l'activité pour l'organisation.

Davison (52) propose une méthodologie fondée sur les procédés de la publicité pour évaluer l'efficacité et même pour déterminer le taux de retour sur investissement des activités d'intelligence compétitive. Pour cet auteur, accepter l'idée qu'il est impossible de réaliser ces mesures peut entraîner des inefficiences et une mauvaise allocation des ressources de l'entreprise.

La méthodologie prévoit que l'activité d'intelligence compétitive crée de la valeur pour la société si la valeur de ce qui est produit par le secteur d'intelligence compétitive est supérieure ou égale à la valeur des dépenses d'intelligence compétitive multipliées par un taux acceptable par la société de retour sur ses investissements.

La valeur des dépenses d'intelligence compétitive est relativement facile à calculer et peut inclure : le temps de l'équipe d'intelligence compétitive, les achats de matériel pour l'intelligence compétitive, comme sondages, bases de données, outre une part des coûts fixes de l'entreprise.

En revanche, le calcul de la valeur de ce qui est produit par l'intelligence compétitive est une tâche bien plus difficile. En se fondant sur les pratiques d'évaluation de l'efficacité de la publicité, l'auteur établit que la première attitude à prendre est de définir précisément les objectifs de chacun des produits d'intelligence compétitive et de les classer en fonction de leur nature tactique ou stratégique. Les objectifs sélectionnés doivent être compatibles avec les objectifs de l'entreprise. Il faut ensuite discerner clairement la situation courante, relative à ces objectifs, avant d'entreprendre les efforts d'intelligence compétitive.

L'auteur reconnaît qu'il est « pratiquement impossible de calculer » l'efficacité des efforts d'intelligence compétitive pour atteindre les objectifs stratégiques, car ceux-ci sont tracés sur le long terme. Pour contourner le problème, il suggère de maintenir une liste des prévisions à long terme faites par l'équipe d'intelligence compétitive, pour en vérifier, plus tard, la précision. Cependant, les objectifs tactiques ont des horizons plus proches et sont donc plus faciles à évaluer. Davison suggère que l'utilisateur final aide à déterminer la valeur des efforts d'intelligence compétitive, en lui demandant quel est l'effet produit, dans une décision, par le choix d'une option en utilisant un produit d'intelligence compétitive et quel serait l'effet de ce choix sans utiliser le même produit d'intelligence

compétitive. Ainsi, il est possible de déterminer l'amélioration que le produit d'intelligence compétitive apporte à la décision.

Une autre manière d'évaluer la valeur d'intelligence compétitive, selon cet auteur, est d'évaluer le risque d'une décision avant et après l'usage d'un produit d'intelligence compétitive. Le calcul de la valeur de l'intelligence compétitive, dans ce cas, est la valeur de la décision multipliée par la différence entre le degré d'incertitude, avant et après l'usage d'un produit d'intelligence compétitive.

L'auteur suggère aussi de faire usage d'enquêtes de satisfaction des usagers quant aux produits d'intelligence compétitive, en employant l'échelle de Likert (115), où l'affirmation « je suis très satisfait du rapport » est classée, par les usagers, en cinq degrés possibles, allant de « je suis tout à fait d'accord » à « je ne suis absolument pas d'accord ». Malgré toutes ses suggestions, l'auteur lui-même reconnaît les difficultés de les appliquer. Le modèle suggéré s'est fondé sur des sources secondaires et n'avait pas été testé avant la date de sa publication. L'une des limitations citées par Davison est le fait que le modèle ne tient pas compte des innombrables autres facteurs qui conduisent les gestionnaires à prendre leurs décisions, ou, en d'autres termes, le modèle assume que la décision prise dépend exclusivement des recommandations faites par le secteur d'intelligence compétitive. Les autres limitations sont : la prémisse assumée par le modèle selon laquelle les gestionnaires sont toujours prêts à accepter les recommandations faites dans leurs prises de décision (ce qui n'est pas toujours le cas) et que celles-ci peuvent être prises sur leur propre initiative et à partir de la connaissance préalable du sujet.

Dans la même ligne de pensée, pour tenter de quantifier la valeur de l'intelligence compétitive, Alvarez et Kibel (5) ont décrit un cas pratique, sur une société argentine de produits de consommation, qui a utilisé un modèle pour comparer les résultats d'une décision sans l'usage de l'intelligence compétitive et ceux d'une décision ayant suivi les recommandations d'intelligence compétitive. Comme la décision, dans le second cas, s'est révélée bien plus avantageuse pour l'entreprise, en termes d'augmentation de chiffre d'affaires et de marge bénéficiaire, les auteurs affirment que les décisions prises dans les mêmes circonstances conduiraient aux mêmes résultats. En comparant les résultats obtenus aux coûts de l'équipe d'intelligence compétitive, ils concluent que l'activité d'intelligence compétitive est pleinement justifiée et relatent que les décisions importantes de l'entreprise sont appuyées par le département d'intelligence compétitive.

En ce qui concerne les mesures non quantitatives, ils suggèrent qu'une bonne mesure à adopter est le nombre de fois que la direction de l'entreprise consulte le département d'intelligence compétitive pour les prises de décisions importantes pour la société, tant tactiques que stratégiques.

Comai (39) recommande un modèle qui suive trois étapes : tout d'abord, définir les avantages de chaque projet d'intelligence compétitive, ce qui peut être fait à l'aide d'entretiens avec des usagers de l'intelligence compétitive, dans le but de rendre les résultats tangibles ; associer ensuite à chaque avantage identifié une valeur numérique, ce qui oblige les gestionnaires et les directeurs à vérifier les implications des informations fournies par rapport à la décision qu'ils prétendent prendre ; finalement, convertir ces valeurs numériques en valeurs « économiques », de façon que les avantages tangibles et quantitatifs puissent se refléter sur le bilan économique de l'entreprise. Par exemple, en analysant l'augmentation d'une ligne de produits sur une période de temps donnée, grâce à une information de l'intelligence compétitive, quelle est la valeur économique provenant de cette augmentation de ventes ?

Outre cette suggestion, l'auteur recommande encore l'adoption de mesures statistiques pour connaître le volume d'informations sollicitées à l'équipe d'intelligence compétitive, par exemple.

Ce même auteur reconnaît encore la difficulté de la définition des avantages quantitatifs, vu qu'une décision s'appuie sur un grand nombre de facteurs, l'intelligence compétitive n'étant que l'un de ces facteurs.

D'après ce que nous venons d'exposer brièvement sur ces trois exemples de la manière d'établir un modèle de mesure de l'efficacité d'un système d'intelligence compétitive, il est possible de comprendre la complexité de la question. Voilà pourquoi de nombreux autres auteurs préfèrent un autre type d'abordage.

Fuld (67), par exemple, a réalisé en 2001 une étude de *benchmarking* sur huit entreprises ayant une bonne expérience en intelligence compétitive et a observé que toutes recevaient des ressources adéquates pour leurs activités d'intelligence compétitive, sans avoir à en justifier la valeur par des mesures de retour sur investissements (ROI). De nombreuses sociétés ne connaissent pas la valeur totale du budget disponible pour l'intelligence compétitive, les valeurs d'entrée pour le calcul du ROI sont donc très difficiles à repérer. De même, comme il est aussi difficile d'attribuer les résultats d'actions entreprises exclusivement à l'intelligence compétitive, le calcul du ROI en est aussi malaisé. Pire

encore, les calculs de ROI peuvent être facilement manipulés, simplement pour justifier l'existence de l'activité d'intelligence compétitive.

Pour Fuld, les organisations peuvent mesurer l'efficacité de l'intelligence compétitive de trois façons :

- Piloter l'utilisation des produits d'intelligence compétitive.
- Mesurer la satisfaction des usagers.
- Mesurer le résultat de décisions spécifiques.

Pour Kahaner, (101) « tenter d'évaluer l'effet direct de l'intelligence compétitive, c'est comme, pour une ville, tenter de quantifier le retour qu'elle reçoit pour avoir d'excellentes écoles, un corps de pompiers, une police et un service de ramassage d'ordures ». L'auteur propose une autre question : « combien d'argent votre société a-t-elle perdu pour ne pas avoir de système d'intelligence compétitive ? »

Sawka (159) partage l'opinion exprimée par Fuld et Kahaner et reconnaît que la tâche de fixer des mesures qui soient applicables à une entreprise donnée, et encore plus à l'industrie comme un tout, est très difficile. Selon l'auteur, l'efficacité de l'intelligence compétitive est mieux évaluée lorsqu'on analyse une action ou une décision spécifique et l'avantage qui y est associé.

Cependant, Sawka suggère quatre catégories de mesures qui peuvent aider à fixer un moyen largement acceptable, pour démontrer la valeur de l'activité d'intelligence compétitive. Les deux premières catégories sont relativement plus faciles à identifier, alors que les autres exigent un plus gros effort pour leur repérage et leur quantification. Ces quatre catégories sont :

- « Éviter les coûts », à l'aide d'informations collectées par le système d'intelligence compétitive, sur de nouveaux processus ou procédés adoptés par les concurrents ;
- Augmentation du chiffre d'affaires : bien qu'il soit difficile d'attribuer l'augmentation de chiffre d'affaires à l'activité d'intelligence compétitive, de bons plans de marketing qui augmentent le chiffre d'affaires peuvent recevoir une aide importante d'une bonne intelligence compétitive ;
- Maximisation des investissements : Pour certaines sociétés, l'intelligence compétitive aide à améliorer les décisions sur l'allocation de ressources, comme, par exemple, une stratégie de marketing à long terme ou l'entrée dans un nouveau segment d'affaires.
- Création de valeur : c'est peut-être la catégorie la plus difficile pour démontrer la valeur de l'intelligence compétitive. Les responsables de l'activité d'intelligence

compétitive doivent repérer les secteurs où l'intelligence compétitive a le plus de potentiel de contribuer et y consacrer ses efforts. Les exemples de ces secteurs sont la satisfaction de la clientèle et la satisfaction du personnel, entre autres.

L'auteur suggère enfin que les mesures à utiliser soient propres à chaque organisation.

McGonagle(121), faisant une révision de la littérature sur les initiatives pour déterminer la valeur de l'intelligence compétitive, relève quatre grandes catégories potentielles pour développer un système de mesure de l'efficience de l'activité d'intelligence compétitive, à savoir :

- Mission : la performance de l'intelligence compétitive doit être mesurée par comparaison avec les concepts fixés dans sa mission. La difficulté, pour cette catégorie, réside dans le fait que la mission de l'intelligence compétitive est souvent définie très largement, de façon peu spécifique, ce qui empêche de vérifier si les activités d'intelligence compétitive en cours conduisent l'activité aux objectifs fixés.
- Valeur pour l'affaire : des mesures comme les économies de temps et de coûts, l'augmentation du chiffre d'affaires, la maximisation d'investissements et la création de valeur. Selon l'auteur, toutes ces mesures ne sont pas utilisées à large échelle. Les plus courantes semblent être celles d'économie de coûts, de proactivité et d'aide au lancement de nouveaux produits. Toutefois, il y a encore le problème d'établir une relation entre ces mesures et l'activité d'intelligence compétitive.
- Augmentation du capital intellectuel : signifie déterminer, tant pour les usagers que pour l'équipe d'intelligence compétitive comment les produits d'intelligence compétitive sont utilisés et comment les besoins en intelligence compétitive sont satisfaits.
- Registre de contributions : ce procédé, non quantitatif, maintient un registre de toutes les actions de l'entreprise ayant subi un impact du secteur d'intelligence compétitive et de la façon dont cela s'est produit.

L'auteur reconnaît que, si les quatre catégories décrites ci-dessus ont des vertus, elles présentent aussi des limitations, notamment parce que les initiatives prises jusqu'à présent, pour déterminer la valeur de l'intelligence compétitive, ne tiennent pas compte du fait qu'il existe divers types d'intelligence compétitive et que, pour chacun d'entre eux, il peut exister un moyen plus adéquat d'en mesurer l'efficience. De plus, il donne quatre raisons principales de l'échec de ces initiatives :

- La plupart des méthodes cherchent à utiliser des mesures quantitatives pour déterminer la valeur d'une activité qui est, par essence, qualitative.
- L'impact de l'intelligence compétitive est très souvent plus indirect que direct. C'est-à-dire que l'intelligence compétitive est une contribution très effective, sinon critique, pour améliorer la qualité des décisions prises, mais ces dernières peuvent dépendre de nombreuses autres aides.
- Il n'est pas possible d'imposer à l'utilisateur final d'adopter les recommandations et les suggestions de l'intelligence compétitive. Plus encore, il est impossible de savoir avec certitude si un produit d'intelligence compétitive a été utilisé lors d'une prise de décision.
- Beaucoup de modèles pour mesurer la valeur de l'intelligence compétitive supposent que toutes les activités d'intelligence compétitive ont une portée stratégique et nombre de leurs mesures sont importantes pour cette caractéristique. Toutefois, ceci n'est pas toujours le cas, l'activité d'intelligence compétitive est souvent axée sur l'aspect tactique ou technologique.

À partir de là, il suggère un modèle, comme nous l'avons décrit en 3.2.1, d'indicateurs de performance, qui tient compte qu'ils peuvent être, selon leurs caractéristiques : qualitatifs ou quantitatifs ; directs ou indirects et orientés sur le processus ou sur le produit final de l'intelligence compétitive.

4.2 L'évaluation du système d'intelligence compétitive de Vallée

Dès le début de la mise en place de son système d'intelligence compétitive, Vallée a cherché à évaluer la performance de l'activité. En suivant les recommandations des divers auteurs cités plus haut, la première visée a été de tenter d'établir une méthodologie propre pour mesurer les résultats, tangibles et intangibles, même si les premiers sont assez difficiles à évaluer.

Nous avons classé les indicateurs de performance en deux catégories : *Indicateurs de processus*, qui fournissent une aide pour l'analyse indirecte de la performance de l'activité d'intelligence compétitive et les *indicateurs de résultat*, qui cherchent à évaluer la performance de l'activité d'intelligence compétitive en considérant ses objectifs préétablis.

Les indicateurs de résultats, quant à eux, sont classés en *intangibles* et *tangibles*, selon leur caractéristique de possibilité de quantification, de préférence monétaire. Parmi les résultats intangibles, nous nous sommes attachés à vérifier la satisfaction des usagers quant au système d'intelligence compétitive comme un tout et quant aux produits créés, en particulier.

En ce qui concerne les résultats tangibles, nous avons cherché à maintenir un registre de cas de succès et quelques autres alternatives.

Toutes ces initiatives seront décrites ci-dessous.

4.2.1 Indicateurs de processus

Les indicateurs de processus sont ainsi appelés, car ils fournissent des aides pour évaluer la conduite de toutes les étapes du cycle d'intelligence compétitive. La prémisse, dans ce cas, est que, si le processus d'intelligence compétitive est bien conduit, les avantages qu'il offre seront aussi forcément perçus par l'organisation. Pour qu'une entreprise adopte ce type d'évaluation, il faut qu'il y ait, de la part de la haute direction, une conviction absolue quant aux objectifs du secteur d'intelligence compétitive et à leurs caractéristiques.

Les indicateurs de processus utilisés par Vallée sont :

- Nombre d'accès au portail DIN-IC
- Nombre de rapports envoyés (par RAIC)

Cette évaluation est faite depuis le début des activités d'intelligence compétitive et les figures 59 et 60 montrent l'évolution de ces indicateurs.

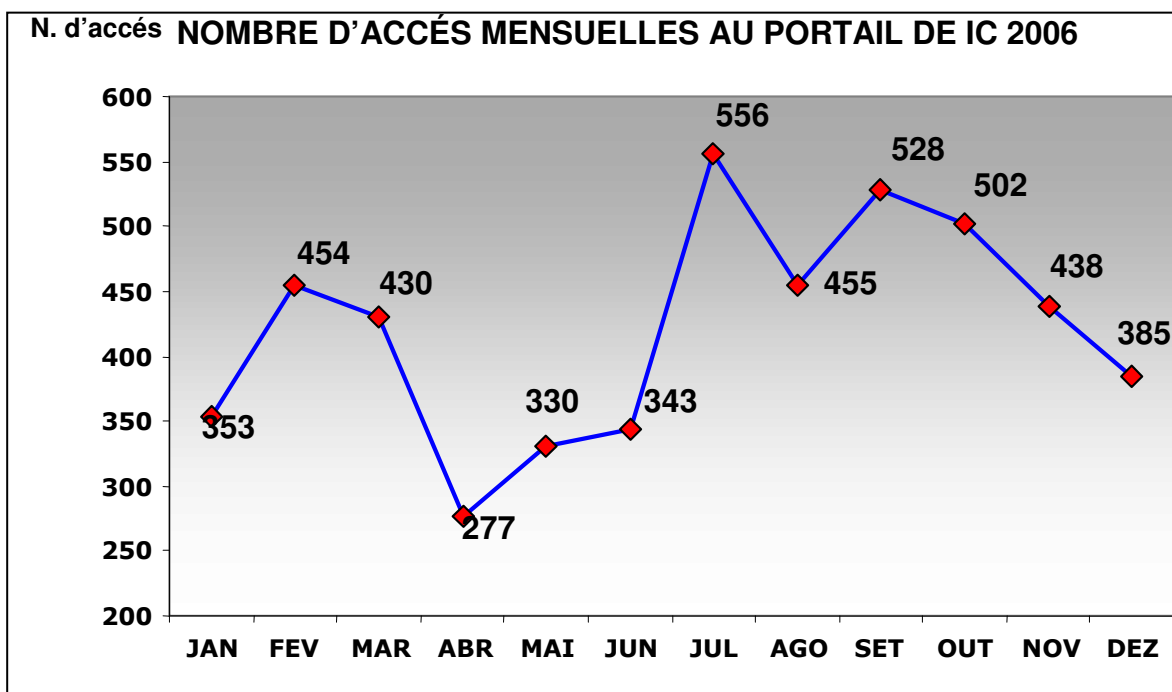


Figure 59 : Évolution des indicateurs de processus de l'intelligence compétitive – Nombre d'accès au portail d'intelligence compétitive – 2006

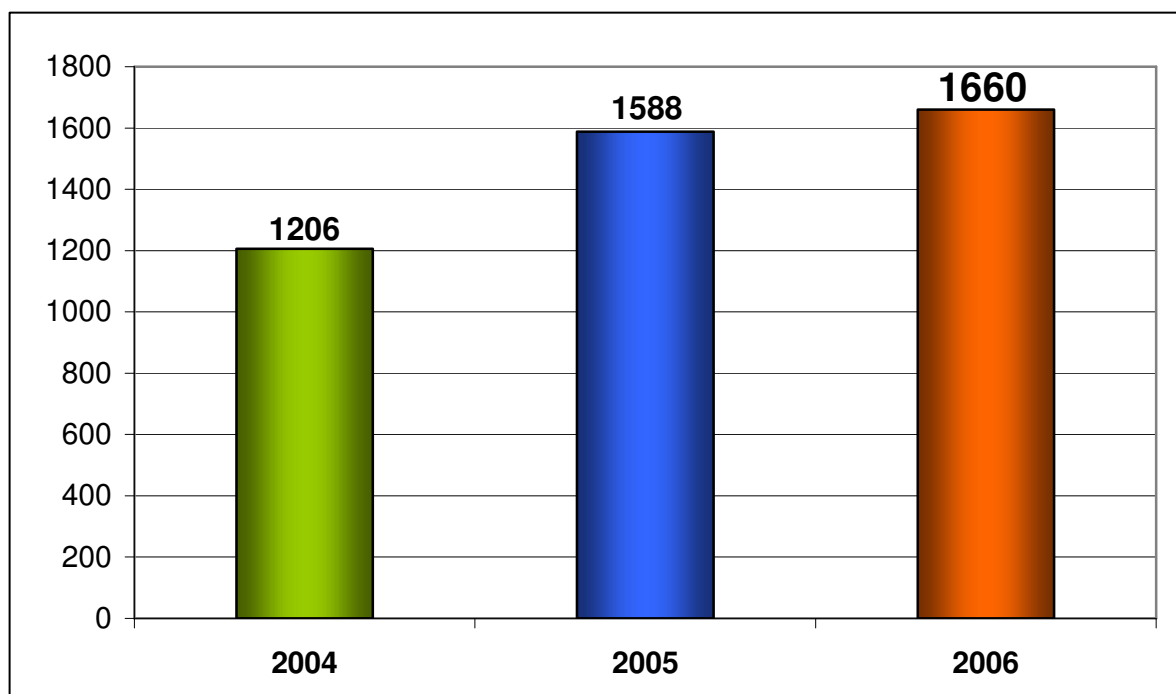


Figure 60 : Évolution des indicateurs de processus de l'intelligence compétitive – Nombre de rapports envoyés à l'équipe d'intelligence compétitive

On peut conclure, d'après l'analyse des données, que, malgré les difficultés d'accès rapportées dans les enquêtes de satisfaction de l'intelligence compétitive, on constate une croissance annuelle de l'implication des collaborateurs de Vallée dans les activités de

l'intelligence compétitive. Ce fait peut être constaté par l'évolution du nombre d'accès au portail en 2006. On peut observer que la quantité d'accès au cours du second semestre est bien supérieure à la moyenne annuelle et à la valeur obtenue au premier semestre (augmentation de 31 %), même malgré la moindre disponibilité de temps des collaborateurs pour des questions liées au mouvement commercial. On peut aussi noter une croissance du nombre de rapports de terrain envoyés à l'équipe d'intelligence compétitive. En ce qui concerne ce dernier, bien que l'augmentation quantitative observée en 2006 n'ait pas été aussi significative que celle obtenue en 2005, la qualité des informations envoyées, notamment quant à la précision et à l'anticipation de mouvements des concurrents, a montré une grande évolution.

4.2.2 Indicateurs de résultats

Ces indicateurs peuvent être appelés directs, car ils fournissent un soutien pour évaluer les activités-fin de l'intelligence compétitive, selon la vision ayant présidé à la conception de Vallée. À savoir :

4.2.2.1.1 Satisfaction des usagers

La satisfaction des usagers peut être considérée comme un actif intangible et les initiatives pour la mesurer ont été :

4.2.2.1.2 Produits adéquats

La première initiative pour mesurer la valeur de l'intelligence compétitive par le biais de cet indicateur de performance a consisté à établir un questionnaire d'évaluation sur un produit spécifique élaboré pour répondre au besoin spécifique de gestionnaires ou de directeurs de l'entreprise, comme décrit en 3.2.1.2.

Le questionnaire, qui se trouve dans l'annexe 11 et qui est utilisé aujourd'hui encore, cherche à obtenir, de ses demandeurs, leurs évaluations sur leur niveau de satisfaction à la réception de l'étude demandée, par rapport à :

- Délai de retour
- Objectivité
- Profondeur de l'analyse
- Présentation

- Choix de sources
- Créativité dans l'analyse :
- Évaluation générale du rapport

En remettant l'étude, le responsable de l'intelligence compétitive annexe ce formulaire d'évaluation, qui doit être rempli par le demandeur après son examen, en degrés de satisfaction qui vont de zéro à quatre. À une date assez proche de la remise du produit, fixée d'un commun accord, le demandeur et le responsable de l'intelligence compétitive se réunissent pour la remise formelle de l'évaluation, qui doit être signée par les deux. Ce procédé a pour objectif de permettre un moment de réflexion sur les points à améliorer, par les deux parties, soit par une demande mieux spécifiée, soit par un détail à ajouter à l'une des étapes d'intelligence compétitive de l'étude.

La moyenne générale de satisfaction des usagers, pour la période allant de 2004 à 2006, en ce qui concerne les critères cités ci-dessus, peut être observée la figure 52, en 3.2.4.2

Comme on peut l'observer, le point systématiquement le moins bien évalué par les clients du DIC (le point travail en double DIC est évalué internement) est celui portant sur la « profondeur de l'analyse ». Malgré la possibilité toujours présente d'améliorations à introduire par l'équipe d'intelligence compétitive, une explication pour ce fait, qui surgit souvent dans les évaluations en commun est que, très souvent, le demandeur souhaite simplement la compilation et l'organisation de données et d'informations, pour faire lui-même ses analyses et ses projections. Pour l'équipe d'intelligence compétitive, il est assez clair qu'un produit d'intelligence compétitive qui ne contienne pas d'analyses sur l'impact des faits collectés, son impact sur l'organisation et les recommandations et suggestions pour l'action ne peut pas être classé comme un produit d'intelligence compétitive. Cependant, le souhait de répondre aux demandes, principalement au début du processus, a rendu cette ligne de division assez mince et nous avons donc décidé de chercher à satisfaire ce type de demande.

On peut encore observer une chute de la satisfaction des clients au long des années. Cette chute est non seulement une alerte pour l'équipe d'intelligence compétitive, elle peut aussi être expliquée par le fait que :

- les clients d'intelligence compétitive ont commencé à accorder plus d'attention à l'évaluation ;

- le DIC a cherché à demander au client interne d'évaluer le produit commandé le plus rapidement possible, car on a constaté que, avec temps, la tendance est d'augmenter les notes de l'évaluation.

4.2.2.1.3 Veille

Dans cette même ligne, celle de chercher à connaître la satisfaction des usagers d'intelligence compétitive, nous élaborons souvent des enquêtes qui impliquent tous les participants des conventions de ventes, décrites en 3.2.5.

La première de ces enquêtes a été réalisée en 2004 et le questionnaire appliqué se trouve dans l'annexe 14.

L'enquête de 2004 a été réalisée avec tous les participants (+/-150) de la convention de ventes de cette année-là, dont la participation n'était pas obligatoire, et nous avons obtenu un retour de 33 % (51 questionnaires).

Les objectifs de cette initiative étaient :

- Découvrir la fréquence d'utilisation de l'intelligence compétitive
- Comprendre comment les concepts d'intelligence compétitive étaient assimilés
- Identifier les principales utilités du système pour l'usager fréquent
- Découvrir les difficultés de ceux qui n'accèdent pas au système
- Être à l'écoute des suggestions d'améliorations et des besoins non satisfaits
- Reconnaître un standard d'utilisation d'intelligence compétitive avant l'installation du portail DIN, pour de futures comparaisons.

Les réponses ont été segmentées en deux groupes : celui des *usagers*, ainsi appelés ceux visitant au moins une fois par mois, selon leurs propres réponses, le site www.vallee.com.br/inteligencia.com.br, qui, à cette époque-là, n'était qu'un réservoir d'informations de terrain et de mise à disposition de deux produits : "LE RÉSEAU" et "ENQUÊTE" (voir en 3.2.4.1) et les *non-usagers*, ceux qui n'avaient jamais visité le site ou qui le visitaient rarement et qui représentaient 39 % de l'échantillon.

Les résultats recueillis auprès des usagers de l'intelligence compétitive ont été :

- *En ce qui concerne la connaissance des concepts d'intelligence compétitive :*
 - 45 % des personnes sondées ont répondu qu'elles avaient une connaissance suffisante des concepts fondamentaux d'intelligence compétitive, alors que

29 % ont affirmé les maîtriser. Seuls 18 % ont admis avoir une difficulté ou ne pas connaître ces concepts. 8 % n'ont pas répondu.

- En ce qui concerne les objectifs des activités d'intelligence compétitive, c'est-à-dire leur importance pour l'entreprise, les chiffres ont été assez semblables : 72 % affirmaient maîtriser ce point ou, du moins, le connaître suffisamment. Seuls 17 % reconnaissaient avoir des difficultés ou ne pas les connaître à fond. La différence tenait à ceux n'ayant pas répondu.
- Interrogés sur la méthodologie liée aux concepts d'intelligence compétitive, leur niveau de méconnaissance ou de difficulté passait à 29 %, alors que le groupe qui la maîtrisait ou qui se sentait à l'aise pour appliquer la formation reçue représentait 59 %. La différence tenait à ceux n'ayant pas répondu.
- *En ce qui concerne l'utilité des produits d'intelligence compétitive :*
 - L'idée de la plus grande utilité des produits d'intelligence compétitive était relative à l'amélioration de la **performance professionnelle**, où 88 % des participants l'ont classée comme utile ou très utile.
 - Puis, classés comme utile ou très utile, avec 88 % et 86 %, apparaissent les concepts d'**utilité pour la négociation avec les clients** et de **développement personnel**, respectivement.
 - Finalement, mais avec une perception encore élevée, de 82 % entre utile et très utile, vient la **planification d'activités**.
 - Aucune des personnes consultées n'a classé les produits d'intelligence compétitive comme inutiles. Le niveau maximum de mécontentement quant à l'utilité des produits d'intelligence compétitive est relatif à son application à la **planification d'activités**, que 12 % considèrent comme peu utiles.
- *En ce qui concerne les difficultés d'envoyer des rapports de terrain sur l'environnement concurrentiel, la raison la plus citée comme la plus importante a été la « connexion lente à Internet »* (soulignons qu'une grande partie de l'équipe de terrain travaille dans des régions éloignées, où l'accès à Internet est limité aujourd'hui encore), suivie du « *manque de temps* » pour les envoyer. Ensemble, ces deux raisons ont été responsables de 50 % des réponses (réponses multiples). Renforçant les réponses sur l'utilité de l'intelligence compétitive, 8 % seulement ont admis ne pas envoyer de rapports pour ne pas en voir l'utilité.

- Interrogés sur les difficultés auxquelles ils se heurtaient pour *lire les rapports d'intelligence compétitive*, le cadre général a été semblable. Les personnes consultées ont donné les mêmes raisons pour la difficulté d'envoyer des rapports, dans la même proportion et seulement 5 % ne voyaient pas d'utilité aux rapports qui leur étaient envoyés.
- Les principales suggestions pour la mise au point de nouveaux produits d'intelligence compétitive ou pour leur amélioration ont été :
 - Informations qualitatives sur les négociations précédentes avec les principaux clients de chaque secteur.
 - Positionnement de nos produits face au principal concurrent.
 - Caractéristiques, avantages et bénéfices des produits de Vallée et ceux du principal concurrent de Vallée.
 - Accords et partenariats technologiques et commerciaux.
 - Atteinte du quota mensuel de ventes.

En analysant le segment des non-usagers, les principales découvertes ont été :

- Tous ont reconnu l'importance de l'intelligence compétitive pour la « négociation avec les clients » et la « performance professionnelle ».
- 20 % des non-usagers voyaient peu l'utilité de l'intelligence compétitive pour la planification de leurs activités.
- Aucun des non-usagers ne qualifiait l'activité de l'intelligence compétitive comme inutile, pour tous les attributs étudiés (planification d'activités, négociation avec les clients, performance professionnelle et performance personnelle).
- 30 % des non-usagers admettaient avoir des difficultés ou méconnaître les concepts fondamentaux de l'intelligence compétitive et de ses objectifs, alors que la méthodologie d'intelligence compétitive est celle qui a présenté le plus haut niveau de difficulté ou de méconnaissance pour 67 % des non-usagers.
- Les raisons les plus citées pour la difficulté d'envoyer ou de lire les rapports d'intelligence compétitive ont été les mêmes que celles du groupe d'utilisateurs, c'est-à-dire les difficultés avec Internet et le manque de temps.
- Les suggestions les plus citées pour les nouveaux produits d'intelligence compétitive ont été les mêmes que celles du groupe d'utilisateurs.

Les conclusions tirées de cette enquête détachent que la formation sur les concepts et l'utilité de l'intelligence compétitive avaient été efficaces, mais la méthodologie, qui se

référait principalement à l'envoi de rapports et à leur lecture, pour que les usagers perçoivent la valeur de l'activité d'intelligence compétitive, auraient dû être mises plus en relief.

L'outil d'envoi de rapports mériterait aussi une plus grande attention, pour le rendre plus accessible et intéressant, afin d'attirer les non-usagers, et plus agile, pour tous.

Nous avons donc commencé le développement du portail d'intelligence compétitive (voir 3.2.2.1), qui tenait compte de nombreuses innovations, comprenant la plupart des suggestions relevées lors de l'enquête de 2004.

L'année suivante, en 2005, le portail d'intelligence compétitive étant en opération depuis un an, nous avons refait l'enquête de satisfaction avec les participants à la convention annuelle de ventes.

Les principaux résultats trouvés ont été :

- *En ce qui concerne la fréquence d'accès au portail d'intelligence compétitive et l'envoi d'informations :*
 - Des 76 % des interviewées qui visitent le portail, 15 % le font toutes les semaines, 10 % le font tous les quinze jours, 16 % le font une fois par mois et 59 % le font selon d'autres fréquences (elle a rarement été la plus citée)
- *En ce qui concerne l'utilité des produits d'intelligence compétitive :*
 - 70 % des interviewés ont répondu que les produits d'intelligence compétitive sont utiles pour leur activité professionnelle.
- *En ce qui concerne les motifs pour lesquels les interviewés n'accèdent pas le portail, nous pouvons détacher les points suivants :*
 - *Difficultés d'Internet ;*
 - *Manque de temps ;*
 - *Manque d'informations inédites (quelqu'un doit déjà l'avoir envoyé).*

Les conclusions qui ont été tirées de cette enquête montrent que, même reconnaissant l'importance de l'intelligence compétitive dans la prise de décisions, l'accès était encore faible et que le besoin se faisait sentir d'une formation et d'un programme de relations qui encourage l'utilisation des produits et l'envoi d'informations par le portail d'intelligence compétitive.

Une fois de plus, en février 2007, nous avons répété l'enquête de satisfaction des usagers quant au système d'intelligence compétitive et à ses produits. Cette fois-ci, les personnes sondées ont été segmentées en « équipe de terrain », qui comprend tous les collaborateurs distribués sur l'ensemble du pays, sans distinction de fonction (vendeurs, représentants commerciaux, assistants techniques, dirigeants régionaux et de district) et l'« équipe de gestion », représentée par tous les collaborateurs présents à la convention de ventes qui travaillent au siège de la direction commerciale, à São Paulo.

Les principaux résultats trouvés parmi « l'équipe de terrain » ont été :

- *En ce qui concerne la fréquence d'accès au portail d'intelligence compétitive et l'envoi d'informations :*
 - Chez 69 % des sondés qui visitent le portail, les accès hebdomadaires représentaient 24 % et les accès bimensuels, 24 %. Les autres fréquences d'accès étaient : mensuelle : 25 % ; semestrielle : 12 % et « autres fréquences » : 15 %.
 - En ce qui concerne l'envoi d'informations, 62 % des personnes sondées ont déclaré envoyer des informations, selon la fréquence suivante : hebdomadaire : 13 % ; bimensuelle : 14 % ; 29 % mensuelle ; 17 % semestrielle et les 27 % restants n'envoient que rarement des informations.
- *En ce qui concerne l'utilité des produits d'intelligence compétitive :*
 - 90,4 % des interviewés ont répondu que les produits d'intelligence compétitive sont utiles pour leur activité professionnelle.
- *En ce qui concerne les motifs pour lesquels les interviewés n'entrent pas sur le portail, nous pouvons détacher les points suivants :*
 - Difficultés d'Internet ;
 - Difficultés d'équipement ;
 - Problèmes de code (généralement, oubli)

Les principaux résultats trouvés dans « l'équipe de gestion » ont été :

- *En ce qui concerne le type d'utilisateur de l'intelligence compétitive :*
 - 52 % ont déclaré être utilisateurs fréquents (l'intelligence compétitive fait partie de leur quotidien) ;

- 45 % se sont déclarés intermittents (ils ne l'utilisent que lorsqu'ils ont besoin d'informations) et
- 3,2 % se sont déclarés indifférents (cela leur est égal).
- *En ce qui concerne l'intelligence reçue :*
 - 14 % des interviewés la considèrent pleinement adaptée à leurs besoins ;
 - 71 % des interviewés la considèrent adaptée à leurs besoins et
 - 15 % la considèrent inadaptée ou totalement inadaptée à leurs besoins.
- *En ce qui concerne la facilitation de la prise de décision par l'utilisation des produits d'intelligence compétitive*
 - 88,5 % des interviewés ont répondu que les produits d'intelligence compétitive facilitent leur prise de décision.

Les conclusions tirées de cette enquête ont été les mêmes que celles de l'enquête de 2005, c'est-à-dire que l'accès aux produits d'intelligence compétitive et l'envoi de rapports par le portail d'intelligence compétitive pourraient être encore plus fréquents et plus larges.

En comparant les trois enquêtes, on constate qu'il y a eu une amélioration de l'accès et que celui-ci a été plus qualifié, c'est-à-dire que le personnel a utilisé plus efficacement les informations/intelligence contenues dans le portail. Ce constat est encore plus évident dans les réponses données au concept utilité de l'intelligence compétitive, qui a dépassé les 90 % en 2007, le taux le plus haut des trois dernières années.

4.2.2.1.4 *Entretiens avec les directeurs*

Une autre manière d'évaluer la satisfaction, utilisée moins fréquemment, a été la méthodologie suggérée par Herring (86). En 2005, le directeur de technologie, M. Américo Craveiro, a été interviewé, dans le but d'informer l'équipe d'intelligence compétitive de ses attentes quant au travail en cours dans le secteur d'intelligence compétitive et de lui dire comment il prétendait évaluer si ses attentes étaient satisfaites.

Les réponses de M. Américo ont été :

- *« Le meilleur indicateur de performance pour l'intelligence compétitive serait si l'un de mes subordonnés venait me voir pour me parler, spontanément, de l'intelligence compétitive ou de ses produits » ;*

- « *Consistance de l'information* » ;
- « *Précision de l'information* » ;
- « *Degré d'anticipation de l'information* ».

Une évaluation de l'utilisation des produits d'intelligence compétitive par les gestionnaires de la direction de gestion technologique a donc été réalisée en 2004, avec les résultats suivants :

- Pour 100 % des gestionnaires de la DGT, les produits ont été considérés utiles (il existait, à l'occasion deux produits de base, qui étaient le LCD et le Forum de lignes – voir en 3.2.4.1) ;
- Pour 100 % des gestionnaires de la DGT, il s'imposait de classer les produits lancés sur le marché et analysés dans le rapport LCD comme suiveurs ou novateurs.

En conclusion, le consensus a été que les produits étaient utiles et qu'ils seraient d'une grande contribution s'ils rapprochaient le secteur scientifique de la réalité commerciale de l'entreprise, ce qui a été fait plus tard par la reformulation du propre LCD et avec le produit « Radar DGT ».

Nous décrivons ci-dessous les diverses méthodologies utilisées par l'équipe d'intelligence compétitive pour évaluer la valeur de l'intelligence compétitive.

4.2.2.2 Registre de cas de succès

Comme on a pu le voir en 4.1, nombreuses ont été les tentatives de quantifier les résultats obtenus par les activités d'intelligence compétitive. Nous avons pu démontrer la difficulté de le faire, notamment en ce qui concerne l'évaluation de l'activité routinière de l'équipe d'intelligence compétitive, c'est-à-dire, la veille de l'environnement concurrentiel. La tâche devient légèrement moins difficile lorsque l'on observe le résultat d'une étude demandée, car, dans ces cas-là, il existe un objectif prédéfini et il est donc possible de comparer les résultats des actions entreprises et de vérifier dans quelle mesure les recommandations d'intelligence compétitive ont aidé les gestionnaires à prendre telle décision et d'attribuer une valeur à l'activité d'intelligence compétitive.

Encore une fois, il s'agit d'une évaluation subjective, vu que les facteurs qui interviennent dans une décision et, plus tard, dans les résultats des actions découlant de cette décision, sont innombrables et que beaucoup d'entre eux échappent au contrôle des gestionnaires de

l'entreprise. Ce constat est valable pour les décisions dans tous les secteurs et spécialement pour ceux impliqués dans l'augmentation de chiffre d'affaires et de parts de marché.

Une manière de contourner ce problème a été de tenir un registre de cas de succès. Suivent quelques exemples de prises de décision, où les produits d'intelligence compétitive ont été utilisés par les gestionnaires du secteur commercial de Vallée, ayant permis la réalisation d'affaires importantes pour l'entreprise.

4.2.2.2.1 *Les patrons du lait*

L'un des premiers produits à être mis au point par le secteur d'intelligence compétitive de Vallée est ce que l'on appelle l'ACC - analyse de la compétitivité du concurrent (voir en 3.2.4.1). Ce produit cherche à identifier les caractéristiques du modèle de gestion et du modèle d'affaires d'un concurrent donné.

Dans ce cas, l'entreprise analysée a été *Ouro Fino Saúde Animal* (138), la seconde entreprise brésilienne du marché, derrière Vallée. *Ouro Fino – OF* – a présenté, au long des trois dernières années, une croissance constante et significative et elle a une participation dans tous les segments du marché, à l'exception des produits biologiques.

La préoccupation quant à ce concurrent ne date pas d'aujourd'hui, car la première étude sur cette entreprise a été réalisée en mai 2000 et, à l'époque, les principales conclusions de l'étude ont montré que la croissance d'Ouro Fino avait jusqu'alors été en baisse, mais que l'entreprise présentait une meilleure performance que Vallée sur certains points, sur le marché de bovins, spécialement en thérapeutiques.

Les autres conclusions de l'étude de 2000 ont été :

- « L'agressivité commerciale d'OF a compensé les désavantages de portefeuille par rapport à celui de Vallée ».
- « OF doit avoir des coûts d'infrastructure et de production moindres que ceux de Vallée, en fonction de la sous-traitance ».
- « OF est à même de lancer des produits plus rapidement que Vallée, par l'achat de technologie et de registres ».
- « Une grande partie de la croissance de la bonne présence d'Ouro Fino sur le terrain se doit à l'agressivité de son marketing, si on la compare à celle de Vallée ». Les causes les plus probables de ce fait sont une structure de coûts moindres, car elle n'a pas de frais de distribution de vaccins (pas besoin de transport spécialisé) et qu'elle ne fait pas

de grands investissements en fabrication propre et aucun en recherche et développement.

L'étude signalait pourtant deux points importants :

- « Si OF a une présence marquante dans neuf pays, comme elle le dit, elle doit être plus flexible aux variations conjoncturelles de la demande interne ».
- « Mouvement probable d'entrée dans le segment d'animaux de compagnie ».

L'étude a été présentée devant l'équipe exécutive de l'entreprise et ces deux alertes ont contribué significativement à la mise en place de deux stratégies compétitives, l'une portant sur la nécessité de la présence de Vallée sur le marché international et l'autre, qui déterminait l'entrée de l'entreprise sur les marchés d'autres espèces animales qui présentent une valeur économique significative.

D'autres alertes ont aussi été données, sans toutefois entraîner d'actions significatives à l'époque. Tel est le cas de l'alerte avisant que « dans le segment LAIT, le portefeuille d'OF est légèrement plus compétitif que le nôtre ».

Il s'agit d'un bon exemple pour démontrer à quel point il est difficile d'amener les décideurs à accepter les recommandations de l'intelligence compétitive et à prendre leurs décisions sur cette base. Dans ce cas, les actions pour centrer les efforts commerciaux sur le segment BOVINS LAIT n'ont été réalisées que plus tard, comme nous le verrons ci-après.

En 2004, nous avons révisé l'ACC d'Ouro Fino, car cette entreprise avait présenté une croissance moyenne de 20,2 % par an (chiffre d'affaires total), sur la période 2000-2003.

Les principales conclusions de l'étude ont été :

- Ouro Fino se caractérisait par ses investissements dans l'élaboration d'un portefeuille très large et très profond.
- L'entreprise se positionnait comme un suiveur agile, efficient dans le renouvellement et l'élargissement de sa matrice de produits.
- Elle présentait une politique de marketing agressive, mettant l'accent sur les investissements massifs en marketing.
- Ouro Fino avait changé de modèle d'affaires, créé deux entreprises, l'une destinée à la production de produits vétérinaires, l'autre orientée sur la distribution.
- Le principal changement dans le modèle de gestion a été la commercialisation de ses produits en deux lignes, l'une destinée aux représentants commerciaux, l'autre destinée aux distributeurs.

- Ils accordaient une attention proportionnelle aux segments les plus importants sur le marché de santé animale au Brésil, suivant la distribution générale du marché.
- Les informations relevées suggéraient aussi que l'entreprise accordait une attention spéciale au canal « Coopératives » et au segment laitier.

Malgré ces constatations, l'équipe exécutive de l'entreprise n'a pas jugé nécessaire d'adopter des mesures stratégiques pour se prévenir contre la croissance d'Ouro Fino et de ses possibles impacts sur Vallée.

En 2006, nous nous sommes encore une fois intéressés à cette entreprise, en raison de sa croissance de 20 % sur la période 2004-2005.

Dans tous les États brésiliens ayant une production significative de lait, Ouro Fino présentait une performance supérieure à celle de Vallée, ce qui suggérait que notre concurrent pourrait accorder plus d'attention à ce segment du marché.

Cette fois-ci, l'entreprise a été sensibilisée par la constatation de la présence bien plus significative d'Ouro Fino dans le segment bovins-lait et, aussitôt après la présentation de l'étude, le directeur commercial a déterminé la création d'une structure spécifique pour satisfaire ce marché, appelée « Patrons du lait ».

Le marché vétérinaire pour le segment « bovins lait » est estimé à 305 millions de reals et la participation de Vallée était, en 2005, d'environ 5 %, alors que celle d'Ouro Fino était de 13%, bien que Vallée offre actuellement un portefeuille assez large et adapté à ce marché. Selon le directeur du secteur commercial, la performance de Vallée sur le marché, inférieure comparée à celle d'Ouro Fino n'était due qu'au manque d'intérêt pour le segment, ce qui devrait être corrigé par la création des « Patrons du lait ». L'équipe d'intelligence compétitive a également contribué à cette stratégie, en créant un produit spécifique, appelé "Le condensé du lait", visant principalement les vétérinaires du secteur (voir point 3.2.4.1).

À l'époque de la présentation de l'étude sur ce concurrent, le chiffre d'affaires de Vallée dans le segment « bovins lait » était d'environ 5,5 millions de dollars, et l'objectif pour 2007 est que cette valeur atteigne les 6,25 millions de dollars. Certes, une partie de cette différence peut être attribuée au produit ACC, mis au point par l'équipe d'intelligence compétitive, qui a appuyé la décision prise, mais cette valeur à difficile à mesurer.

4.2.2.2.2 *La crise de 2005/2006*

Le cas décrit ci-après a utilisé une méthodologie appelée internement “Quatre P”, qui analyse les formateurs d’opinion sur un sujet donné et suggère des actions pour chacun d’entre eux, ou pour un groupe, pour qu’ils adoptent une attitude favorable aux intérêts de Vallée.

Nous décrivons ci-dessous les points fondamentaux de la méthodologie :

- Objectif

Mettre au point un système cartographique pour la prise de décisions stratégiques sur les procédés et les actions les mieux adaptées pour influencer les personnes, de façon à atteindre les objectifs stratégiques.

- Définition des 4 P

- *Protagonistes* : Identification d’acteurs (personnes, organisations) ayant une influence sur une question stratégique qui soit une question-clé pour l’entreprise.
- *Positionnement* : Repérage de la position de chacun des protagonistes par rapport à la question-clé (identifie sa position par rapport à deux extrêmes – *Degré 5 : Avocat et Degré -5: Très défavorable*)
- *Puissance* : Repérage du degré d’influence de chacun des protagonistes par rapport à la question-clé (variant du *Degré 1: Pratiquement sans influence* au *Degré 5: très influent*)
- *Passion* : Montre l’implication de chacun des protagonistes dans la question (varie du *Degré 1 : aucune implication* au *Degré 5: très impliqué*).

Toutes les informations sur les 4 P sont collectées par le système d’intelligence compétitive qui, après analyse, élabore un graphique comme celui de la figure 61.

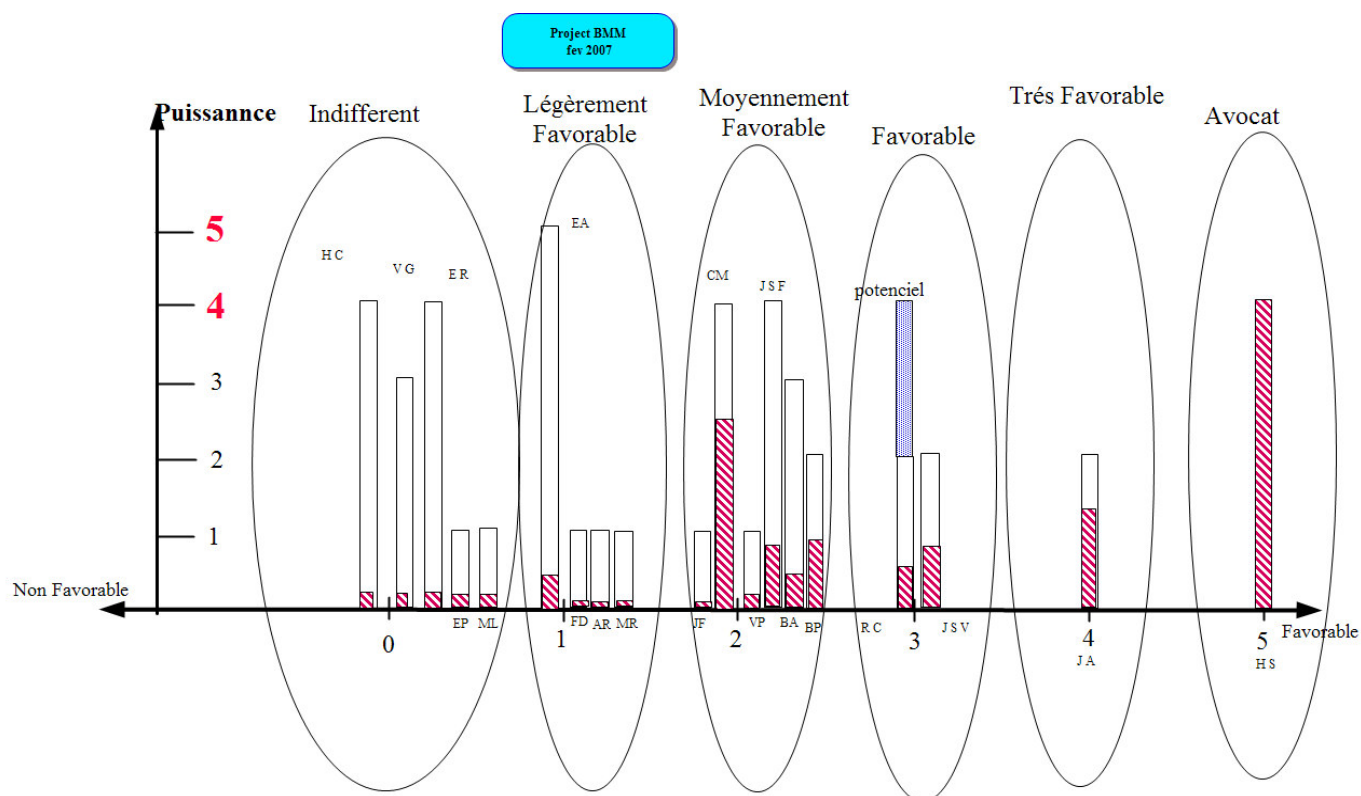


Figure 61 : Exemple d'application de la « méthode 4P »

Dans l'exemple ci-dessous, les détails ont été supprimés et l'identification des acteurs a été modifiée, pour des raisons de confidentialité. En dépit de ces modifications, il s'agit d'un cas réel où la méthodologie a été réellement appliquée, de façon structurée.

À partir d'avril 2005 et jusqu'en juin 2006, Vallée a traversé la plus grande crise de son histoire, pour ne pas avoir pu compter sur la vente de l'un de ses produits les plus importants, ce qui a entraîné une énorme perte de chiffre d'affaires, qui représentait plus de 30 % du total annuel de ventes.

Après d'innombrables hypothèses soulevées et enquêtes menées pour tenter de repérer les causes du problème, quelques lignes d'action ont été adoptées, qui ont abouti à la résolution de la crise, à partir du second semestre 2006.

- Renforcement des processus internes, tant de production que de contrôle de qualité, les rendant plus robustes et moins sujets aux fausses manoeuvres.
- Remaniement de quelques postes de la production, valorisant les connaissances scientifiques.

- Abordage structuré et systématique de personnes influentes du processus, tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur, de façon à les sensibiliser au problème vécu par Vallée.

La contribution de l'intelligence compétitive a porté spécialement sur ce dernier point.

À partir de fin 2006, on procède à une analyse poussée des personnes qui pourraient exercer une influence sur les faits semblables à ceux survenus. La question-clé posée a été la suivante : « *Comment augmenter la force politique de Vallée, de façon à recourir à elle dans des cas semblables à la crise de 2005/2006 ?* ».

Suivant la méthodologie et mettant en action le réseau de spécialistes qui contribuent avec l'équipe d'intelligence compétitive, on a repéré les points suivants :

- *Protagonistes* : Cinquante-trois personnes occupant des positions-clés dans l'environnement concurrentiel dans lequel s'inscrit l'entreprise. De ce groupe initial, dix-neuf ont été sélectionnées, avec lesquelles le rapprochement serait le plus facile et ce sous-groupe a été appelé à participer au projet.
- *Positionnement* : Une seule personne a été classée comme « avocat » ; le même nombre pour « très favorable » ; deux personnes ont été identifiées comme « favorables ». À partir de là, la fréquence a augmenté : six ont été « moyennement favorables », quatre « légèrement favorables » et cinq ont été classées comme « indifférentes »
- *Puissance* : le classement le plus fréquent a été celui du « Degré 1 », où se trouvaient 7 personnes, suivi de celui de « Degré 4 », avec cinq personnes. Les autres fréquences ont été : « Degré 5 » : une personne ; « Degré 3 » : 2 personnes ; « Degré 2 » : 4 personnes.
- *Passion* : les fréquences estimées ont été : « Degré 5 » : 1 personne ; « degré 4 » : personne ; « degré 3 » : 4 personnes ; « degré 2 » : 8 personnes et « degré 1 » : 6 personnes.

La figure 61 montre en une seule visualisation rapide, les quatre paramètres de la méthodologie et permet de choisir plus facilement « que » faire pour « qui ».

Après l'analyse de la figure formée, il a été décidé d'agir tout d'abord auprès du groupe des protagonistes ayant un degré 4 et 5 de puissance, formé de six personnes. L'objectif, auprès de ces personnes, était d'augmenter le positionnement pour les degrés 4 ou 5 et, pour ce faire, trois actions ont été sélectionnées :

- Invitation à visiter Vallée, où elles pourraient constater les normes de qualité dans tous les secteurs, spécialement ceux de production, contrôle de qualité et mise au point de produits. Observons que ces personnes n’avaient jamais visité l’entreprise.
- Présentation de tous les divers projets sociaux et culturels développés par l’entreprise, de façon à les sensibiliser à l’importance de Vallée pour la région, où elle est considérée comme un exemple d’entreprise-citoyenne.
- Remise aux invités de la “Médaille Vallée”, décoration réservée aux personnalités ayant le plus contribué pour que l’entreprise atteigne la position de choix qu’elle occupe.

En ce qui concerne les actions retenues pour augmenter la *passion* des *protagonistes*, c’est-à-dire leur implication dans les questions de l’agroalimentaire, nous avons considéré opportun de présenter, durant la visite, un panorama général du moment vécu par le secteur et les opportunités s’offrant au Brésil dans ce domaine. L’élaboration du panorama a été à la charge de l’équipe d’intelligence compétitive et la présentation en a été faite par l’auteur. Avec ces actions, nous espérons avoir modifié les paramètres de positionnement et de passion des personnes concernées par cette phase du projet. Nous n’avons pas encore eu l’occasion de tester si nous avons atteint ces objectifs, mais nous maintenons une veille constante de l’effet des actions effectuées, à l’aide de commentaires directs et indirects.

La phase suivante du projet met en jeu les protagonistes de puissance Degré 3 et 2, pour qui les actions n’ont pas encore été définies.

Les actions pour les protagonistes de puissance Degré 1 ne sont pas considérées.

Le projet prévoit la veille continue de ces protagonistes et d’autres qui pourraient participer à l’environnement concurrentiel. Chaque modification sera analysée à la lumière de la méthodologie et, si nécessaire, de nouvelles actions seront définies.

4.2.2.2.3 *Entrée dans de nouvelles espèces*

Le cas suivant illustre l’importance de l’activité d’intelligence compétitive dans le cadre stratégique de l’entreprise.

Les stratégies compétitives de Vallée, comme nous l’avons vu en 2.4.4, sont construites selon la méthodologie des cycles stratégiques et l’une des stratégies définies au cycle 5, en 2003, a été l’entrée dans de nouvelles espèces. L’adoption de cette stratégie s’est fondée sur diverses études menées par le DIN, notamment le département d’intelligence compétitive et celui d’administration stratégique.

Ces études ont prouvé l'importance, pour Vallée, d'être présente sur des marchés autres que celui des bovins, sans toutefois dévier son attention de celui qui représente la plus grande part du marché total brésilien (voir en 2.1.2). L'objectif de participer à d'autres marchés a été fixé pour : diminuer la vulnérabilité d'une forte concentration sur un seul segment ; diminuer la saisonnalité des ventes, caractéristique du segment de bovins, et augmenter la visibilité de Vallée sur le marché brésilien et mondial.

Les projections effectuées indiquaient que la participation de segments comme ceux des suidés, des caprins, des ovins et des animaux de compagnie pourrait, sur un horizon de cinq ans, multiplier par deux le chiffre d'affaires de l'entreprise. Vallée possédait déjà bon nombre des capacités essentielles pour ce faire, vu que les produits de la ligne actuelle de bovins sont assez semblables à ceux des autres espèces citées, à l'exception des animaux de compagnie et des oiseaux, qui exigent des principes actifs et des soins spécifiques.

Les premières études ont démontré que, parmi ces deux nouvelles espèces, la décision devrait être de donner priorité au marché des animaux de compagnie, car le marché des oiseaux ayant des caractéristiques très particulières, il exige des compétences, principalement commerciales, dont l'acquisition demanderait plus de temps.

L'équipe exécutive a alors demandé une étude approfondie appelée Base de données et d'informations (BDI – voir en 2.4.4.1) sur le marché des animaux de compagnie. La BDI a débuté en 2004, sous la coordination du DIN et les principales conclusions ont été :

- Le segment d'animaux de compagnie au Brésil est hautement attractif, car il présente des caractéristiques de volumes de chiffre d'affaires, des taux de croissance et des marges bénéficiaires élevés.
- En termes mondiaux, c'est le marché qui présente le plus haut taux de croissance et, puisque Vallée prétendait avoir une présence mondiale sur un horizon de cinq ans, ce segment pouvait configurer une excellente opportunité.
- Les produits nécessaires pour composer un portefeuille critique, le minimum pour pouvoir répondre aux demandes des distributeurs et des revendeurs, devaient être incorporés à l'entreprise par le secteur de développement de nouvelles affaires, afin d'éviter la division d'efforts de la direction de gestion technologique, dont les ressources étaient destinées à la mise au point de produits pour bovins et suidés. De plus, en agissant ainsi, le temps d'entrée sur le marché pourrait être abrégé, car nous éviterions le temps de mise au point.

Toute la direction s'est montrée favorable aux conclusions présentées et l'entrée dans le segment d'animaux de compagnie a été autorisée. Nous en sommes actuellement au milieu du processus de l'importation de produits et nous structurons, parallèlement, les futures actions commerciales.

Les valeurs présentées dans l'étude de viabilité économique indiquent que, avec la participation de marché estimée, l'entrée sur le marché des animaux de compagnie ajoutera au chiffre d'affaires de Vallée près de 71,8 millions en 5 ans, ce qui représente environ 9 % (moyenne de 14 millions sur les 5 ans de chiffre d'affaires animaux de compagnie/chiffre d'affaires actuel de 2006 – 160 millions) du chiffre d'affaires actuel, contribuant significativement à l'augmentation des marges bénéficiaires et, en dernière analyse, à la valeur de l'entreprise.

Lorsque nous aurons atteint ces objectifs, nous pourrons certainement regarder le passé, l'année 2004, et faire une réflexion sur la valeur de l'étude BDI menée par le DIN et arriver à la conclusion qu'il a eu une importance toute particulière. Mais, une fois de plus, nous nous sommes heurtés à la question de la quantification.

Une possibilité de contourner ce type de problème, présent tant dans ce point que dans le point précédent, est peut-être d'utiliser la méthodologie qui sera détaillée en 4.4.

4.2.2.2.4 Cas de succès de l'équipe de terrain

Voici quelques autres exemples de la manière dont les produits d'intelligence compétitive ou les formations sur ses concepts et leur utilisation peuvent donner des résultats tangibles.

Les cas de succès rapportés par l'équipe de terrain (voir annexes 12 et 13) prouvent clairement la valeur de l'intelligence compétitive pour les activités de vendeurs, de représentants et d'assistants techniques.

Certes, de nombreux autres cas semblables sont routine sans qu'ils se rendent compte parfois qu'ils utilisent l'intelligence compétitive. Mais n'est-ce pas là un des objectifs du secteur de l'entreprise, que les procédés d'intelligence compétitive soient incorporés aux activités quotidiennes de tous ceux qui ont besoin de veiller à l'environnement concurrentiel ?

Nous en revenons évidemment à la question de la mesure de ces résultats, ou de la part du succès des actions qui peut être attribuée à l'intelligence compétitive, mais tous les témoignages obtenus indiquent qu'elle est importante.

4.2.2.2.5 Valeur des décisions prises avant et après l'intelligence compétitive

Une autre tentative de mesurer, quantitativement, la valeur de l'intelligence compétitive a été réalisée à partir de 2004.

La méthodologie employée a été d'interviewer les usagers après la présentation en réunion d'un produit mis au point par l'équipe d'intelligence compétitive et de leur faire percevoir la somme de connaissances qui avait été ajoutée après la présentation de l'étude. Comme chaque étude, dans la plupart des cas, a pour but une prise de décision qui peut se traduire en termes monétaires, il est possible d'avoir une idée de la valeur de l'intelligence compétitive.

Nous décrirons ci-après un exemple de l'application de cette méthodologie :

en octobre 2004, un produit a été créé et présenté aux responsables de produit du secteur de marketing et au secteur technologique, appelé « Forum intelligence compétitive ». Ce produit avait pour caractéristique fondamentale de fournir aux clients une analyse du marché vétérinaire, segmenté par lignes thérapeutiques, mettant en évidence les opportunités pour chacune des lignes de produits, à partir d'informations sur les concurrents, les points faibles et les points forts de chaque produit et les analyses régionales, entre autres.

La première ligne étudiée a été celle des vaccins, suivie de la ligne de thérapeutiques, puis des antiparasitaires. La ligne de suppléments n'a pas été abordée dans ce projet, car elle était l'objet, à la même occasion, d'une étude de BDI (voir en 2.4.4.1).

Pour la ligne de vaccins, les résultats ont été :

- quant au point « connaissance du marché », l'étude a augmenté la connaissance existante en 35 %, en moyenne, pour le responsable de produit et de 80 % pour le secteur technologique.
- Pour le point « conjoncture », l'augmentation des connaissances a été de 20 %, selon le secteur de marketing. Le secteur technologique n'a pas évalué ce point.

La ligne de thérapeutiques n'a été présentée qu'au secteur de marketing, qui a évalué le gain de connaissances comme suit :

- 20 %, quant au point « conjoncture »
- 40 % sur le point « connaissances du marché »

La ligne de thérapeutiques n'a, elle aussi, été présentée qu'au secteur de marketing, qui a évalué le gain de connaissances comme suit :

- 20 %, quant au point « conjoncture »
- 50 % sur le point « connaissance du marché »

À l'époque, le chiffre d'affaires annuel de chacune des lignes était de :

- Vaccins : 29.595.630 reals
- Thérapeutiques : 11.516.528 reals
- Antiparasitaires : 30.311.473 reals

Certes, une partie de ce chiffre d'affaires peut être créditée aux décisions prises en fonction de l'augmentation de connaissances obtenue grâce à l'étude, car les clients sondés ont admis que la principale contribution de l'étude avait concerné le point « marché », qui analysait principalement les clients, les concurrents et leurs produits. Cependant, une fois de plus, nous avons été confrontés au problème courant de la quantification de cette partie, mais le concept avait déjà été disséminé, selon lequel l'activité d'intelligence compétitive ajoute une valeur mesurable, du moins subjectivement, aux prises de décision pour les actions de marketing.

Un autre exemple de l'application de cette méthodologie a eu lieu en mai 2005, à l'occasion de la présentation d'un autre produit, appelé "Radar GP", dont la principale caractéristique était de fournir aux responsables de produits une vision par classes thérapeutiques de la performance de Vallée et du marché sur lequel elle est présente. Grâce à ce produit, ils étaient tenus informés tous les mois de la dynamique du marché brésilien de santé animale vétérinaire.

Après la présentation, le responsable de produit de la ligne de thérapeutiques a considéré que l'étude présentée avait ajouté de 20 à 40 % à sa connaissance des points abordés dans l'étude.

4.2.2.2.6 *Corrélation entre performance de ventes et activités d'intelligence compétitive*

Une tentative supplémentaire d'établir la valeur d'intelligence compétitive a été faite, lorsque, en janvier 2004, pour étudier s'il existait une corrélation entre le chiffre d'affaires de la ligne VASTE de Vallée et un indicateur de performance du processus d'intelligence compétitive. Pour ce faire, nous avons analysé les chiffres d'affaires mois par mois, en

reals, par rapport au temps de navigation sur le portail d'intelligence compétitive (voir en 3.2.2.1).

Le secteur pilote choisi a été celui de la région de ventes du responsable régional, dont l'équipe avait été la plus stable en termes de changements de territoire de ventes et de représentants commerciaux. À l'aide de ces critères, nous avons sélectionné les trois régions de ventes les plus stables et, parmi elles, nous avons décidé d'étudier la performance mois par mois, de 2004 à 2006, du secteur ayant présenté le profil d'accès au portail d'intelligence compétitive le plus pulvérisé, c'est-à-dire le secteur dont les membres présentaient la plus haute moyenne en minutes de navigation sur le portail d'intelligence compétitive, et l'écart-type le plus petit entre eux.

La figure 62 indique qu'il n'y a pas eu de corrélation significative entre le temps de navigation sur le portail d'intelligence compétitive et la couverture de quotas dans le secteur analysé.

Cette conclusion vient corroborer le sentiment général que le résultat de ventes dépend d'innombrables facteurs, comme la disponibilité de produits, l'établissement réaliste de quotas de vente, les épidémies et les conditions météorologiques adverses, pour n'en citer que quelques-uns. L'appui de l'intelligence compétitive pour la prise de décisions n'en est qu'un parmi d'autres.

Cependant, il convient de souligner que l'une des idées de l'équipe d'intelligence compétitive est que plus la difficulté de l'équipe de ventes pour atteindre ses quotas de vente est grande, plus il y a demande de produits et de services d'intelligence compétitive. Comme exemple de cette attitude, on peut citer le rapprochement de ces deux équipes dans les moments de plus grande difficulté, moments où sont sollicitées de nouvelles études spécifiques sur les régions problématiques, fondées sur les nouvelles, les études de marché et l'échange d'informations entre concurrents.

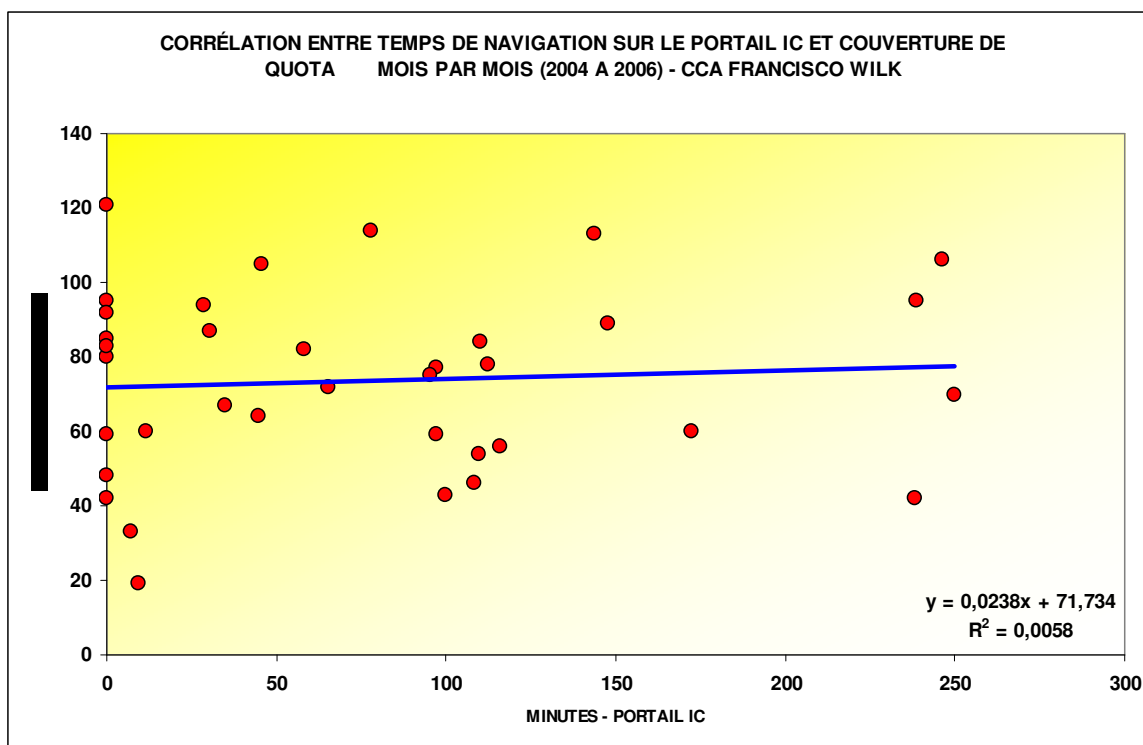


Figure 62 : Corrélation entre le temps de navigation sur le portail d'intelligence compétitive et la performance de ventes d'une région géographique de Vallée

4.2.2.2.7 Programme Win-Loss

À partir de janvier 2003, Vallée a adopté comme stratégie formelle de marketing la stratification de clients, en utilisant pour cela des paramètres comme le chiffre d'affaires de l'année précédente, le potentiel de croissance, la performance comme formateur d'opinion, l'historique de relations avec l'entreprise, entre autres. Ainsi, près de 200 clients ont été sélectionnés, à qui des plans spéciaux d'achat des produits de Vallée ont été offerts. Ces plans offraient des conditions commerciales différenciées, outre diverses actions de prestation de service d'assistance technique et d'actions pour promouvoir l'écoulement des produits achetés.

On offrait également à ces clients sélectionnés la possibilité de réalisation d'une formation par modules, concernant depuis les concepts fondamentaux de vente, destinés aux vendeurs, jusqu'aux concepts de marketing et d'administration du magasin, destinés aux propriétaires.

Les plans suivaient un horizon annuel, mais une réévaluation était faite à chaque trimestre, ce qui entraînait souvent une nouvelle négociation.

À l'époque, cette initiative, tel qu'elle a été conçue et conduite, a été considérée comme novatrice sur le marché vétérinaire, à tel point qu'elle a été imitée plus tard par de nombreuses entreprises.

Afin d'évaluer l'adhésion aux plans de la part des clients spéciaux, l'équipe d'intelligence compétitive a mis en œuvre un programme d'analyse de Win-Loss, qui avait pour objectif d'en mesurer le succès et d'identifier les opportunités d'amélioration pour les projets trimestriels et pour les plans des années suivantes. En prenant comme point de départ les expériences de Naylor (131) et Schulz (165), nous avons élaboré un questionnaire qui a été appliqué aux principaux clients de l'entreprise.

Les principales conclusions de l'étude faite en 2003, aussitôt après la fin de la présentation des projets aux revendeurs, ont été :

- mieux connaître le projet à présenter ;
- mieux connaître la réalité du client ;
- importance du facteur relations dans la décision d'achat ;
- il existe une marge pour une augmentation graduelle des prix.

Fin 2003, le chiffre d'affaires auprès des clients participant au plan de stratification a atteint 91 % de la valeur espérée et l'augmentation a été de 7 % sur le volume total facturé par les clients spéciaux par rapport à l'année précédente.

En 2004, nous avons à nouveau réalisé l'étude de Win-Loss auprès des clients spéciaux et, à la fin de l'année, les résultats étaient :

- chiffre d'affaires total : 89% de la valeur espérée
- Augmentation de 15 % du volume total d'affaires entre Vallée et les clients spéciaux.

Selon la vision du secteur commercial, ce produit a une énorme valeur, étant donné qu'il donne des indications précises des points des projets à améliorer, et qu'il fournit aussi de nombreux arguments de ventes, très importants pour les négociations suivantes.

À nouveau, on peut discuter sur la parcelle du résultat qui peut être attribuée exclusivement à l'intelligence compétitive, mais sa valeur est indiscutable.

4.3 Comparaison entre le système d'intelligence compétitive de Vallée et d'autres systèmes d'intelligence compétitive au Brésil et dans le monde

Une autre manière d'évaluer la performance du système d'intelligence compétitive de Vallée, indirecte également, est de le comparer aux systèmes d'autres entreprises. Certaines

de ces études seront décrites ci-dessous et nous chercherons à situer Vallée par rapport à elles.

4.3.1 Comparaison avec d'autres systèmes

4.3.1.1 Auto-évaluation – Mc Gonagle – 2004 et aujourd'hui

La première opportunité de comparer le système d'intelligence compétitive de Vallée et celui d'autres entreprises a surgi en mars 2004. À l'époque, j'ai eu l'occasion de participer à un *workshop* dirigé par Kirk Tyson et John Mc Gonagle, deux des plus grands auteurs dans le domaine de l'intelligence compétitive mondiale. Ce *workshop* a été réalisé durant la convention annuelle de la SCIP, à Boston, aux États-Unis et a compté sur la participation d'environ 30 personnes, de diverses nationalités, représentant des entreprises de diverses parties du monde et de différentes branches d'affaires.

Le titre du *workshop* donne une idée de ses objectifs : « *Bottom Line Success – How to Pull the Complete CI Process Together for Long-Term Survival and Growth* » (188), c'est-à-dire : « Succès financier : comment organiser un processus complet d'intelligence compétitive pour la survie et la croissance à long terme ».

Les concepts théoriques sur l'efficacité d'intelligence compétitive utilisés ont été ceux cités au point 3.2.1 et, pour les exploiter, les animateurs du *workshop* ont réalisé une enquête auprès des participants, dans le but d'évaluer les processus d'intelligence compétitive adoptés par leurs entreprises.

L'enquête était divisée en quatre grands groupes d'activités :

- formation et réseaux de relations
- Détermination et satisfaction des besoins des usagers finals.
- Mise en place et gestion de l'équipe d'intelligence compétitive.
- Repérage et démonstration de l'impact de l'intelligence compétitive pour l'organisation.

Les participants étaient invités à remplir le questionnaire, qui figure dans l'annexe 15, les réponses étant ensuite transcrites dans les tableaux (Annexe 16) qui séparaient les réponses en quatre groupes ci-dessus. Les réponses étaient notées comme suit : 1, quand le processus était rarement utilisé ou ne l'était pas ; 2, quand il était parfois utilisé et 3 quand il était courant.

Le critère de classification a été défini par les auteurs et établissait, pour chacun des groupes d'activités, les niveaux :

- 27 points ou plus : potentiel pour un programme d'intelligence compétitive de classe mondiale
- de 23 à 26 points : programme d'intelligence compétitive assez fort
- de 15 à 22 points : le programme d'intelligence compétitive a besoin d'améliorations
- 14 points ou moins : programme d'intelligence compétitive très faible.

En comparant les points obtenus par leurs entreprises selon ce critère, les participants auraient les moyens de détecter les opportunités d'améliorations de leurs programmes, dans le but de les perpétuer dans les entreprises.

Cette même méthodologie d'évaluation a été appliquée chez Vallée, en interviewant tous les membres de l'équipe d'intelligence compétitive et cet auteur, pour saisir la vision de chacun. Ceci a été fait aussitôt après le *workshop* et répété début 2007, pour savoir s'il y avait eu une évolution du programme d'intelligence compétitive, selon ses dirigeants.

La figure 63 montre un résumé des analyses effectuées en 2004 et en 2007 et la comparaison du résultat obtenu d'après les réponses des entreprises ayant participé au *workshop* de 2004.

Bien que ne présentant aucune rigueur scientifique en ce qui concerne la méthodologie statistique, cette première initiative de comparaison du programme d'intelligence compétitive avec ceux d'autres entreprises et même avec une qualité établie par deux noms importants de l'intelligence compétitive a fourni quelques indications :

- Selon l'évaluation de 2004, en analysant les quatre groupes d'attributs, le programme de Vallée était supérieur à la moyenne des entreprises, sauf pour l'attribut « Repérage et démonstration de l'impact d'intelligence compétitive pour l'organisation ». Pour les autres attributs, Vallée était classée comme « programme d'intelligence compétitive assez fort ».

Cette constatation a aidé l'équipe d'intelligence compétitive à accorder plus d'attention aux aspects d'évaluation de performance, qui ont culminé par le programme de formalisation de tous les processus d'intelligence compétitive, comme il est décrit en 3.3.6.

- En prenant comme base l'évaluation de 2007, en analysant les quatre groupes d'attributs, le programme de Vallée a montré une évolution notable, se rapprochant des standards de classe mondiale, sauf pour l'attribut « Repérage et démonstration de l'impact de l'intelligence compétitive pour l'organisation » qui, par nature, est difficilement mesurable, comme nous l'avons vu en 4.1. Il a tout de même été l'attribut ayant démontré la plus grande évolution en pourcentage (19 %), mettant en

évidence la préoccupation de l'équipe d'intelligence compétitive quant à l'évaluation de sa valeur pour l'entreprise.

Atributo	Entreprises	Vallée	
	Moyenne 2004	Moyenne 2004	Moyenne 2007
Formation et réseaux de relations	18	22	25,5
Détermination et satisfaction des besoins des usagers finals.	21,5	22,8	26
Mise en place et gestion de l'équipe d'intelligence compétitive.	24,5	24,8	27
Repérage et démonstration de l'impact de l'intelligence compétitive pour l'organisation	19,5	19,2	22,8

Figure 63 : Comparaison entre la performance de Vallée et d'autres entreprises, selon les paramètres du *workshop* Tyson et McGonagle – SCIP 2004

4.3.1.2 Vallée et GIA

En 2005, l'entreprise de consultation *GIA – Global Intelligence Alliance* (71), dont le siège est aux États-Unis, a réalisé une étude à l'échelle mondiale, qui avait pour objectif de produire des informations collectées dans dix-huit pays différents, entre 287 sociétés, pour pouvoir faire des comparaisons locales sur trois questions principales : a) définition de l'activité d'intelligence compétitive ; b) organisation de l'activité d'intelligence compétitive et c) attentes pour le futur de l'activité.

L'étude a été conduite à l'aide d'un questionnaire structuré, rempli par les responsables des programmes d'intelligence compétitive dans leurs entreprises qui devraient être, de préférence, parmi les trente plus grandes entreprises, parmi les 100 plus importantes de chaque pays.

L'étude est disponible à l'adresse www.globalintelligence.com, sous l'onglet "News and Publications", option "Global Study".

Sur le marché brésilien, 33 entreprises ont été consultées et les principaux points de comparaison entre le programme d'intelligence compétitive de Vallée et les autres, au Brésil et dans les autres pays, sont :

- *Distribution de priorités de besoins en information* : en analysant toutes les entreprises sondées, le point « informations sur les concurrents » s'est montré le plus important (28 %), suivi d'informations sur la propre industrie (25 %), puis sur les clients (24 %) et les tendances sur le macroenvironnement (9 %). Au Brésil, cette distribution est semblable, l'importance principale étant donnée aux informations sur les concurrents (27 %), puis les informations sur les clients (25 %) et l'industrie elle-même (23 %).

En comparant avec le système de Vallée, on conclut que les priorités pour satisfaire les usagers ont un axe légèrement différent, étant donné que les besoins repérés sont les informations sur les concurrents, l'environnement régulateur et les tendances de la technologie.

- *Utilisation des éléments d'intelligence compétitive* : L'étude a montré que, parmi toutes les entreprises sondées, seules les finlandaises, les allemandes et les norvégiennes utilisaient les trois éléments d'intelligence compétitive : veille continue de l'environnement, projets spécifiques et études régulières. Au Brésil, 75 % seulement des entreprises font des projets spécifiques, alors que toutes font des études régulières et 90 % font une veille continue de l'environnement.

Dans le programme de Vallée, trois types d'études sont menés, de façon systématique et structurée.

- *Évaluation de la performance* : des neuf marchés étudiés, sept estiment réaliser un travail satisfaisant, notamment le Mexique, où les personnes ayant répondu pensent présenter une performance proche de "bonne". Au Brésil, les équipes d'intelligence compétitive considèrent leur performance satisfaisante. Les usagers de Vallée, après avoir répondu à diverses enquêtes de satisfaction (voir point 4.2.2.1.1), considèrent bonne la performance du secteur d'intelligence compétitive.
- *Outils exclusifs pour l'intelligence compétitive* : un quart des entreprises étudiées disaient avoir un outil d'intelligence compétitive spécifique de l'activité. Au Brésil, 50 % seulement des entreprises étudiées ont signalé utiliser un outil de ce type. Vallée a mis au point son portail d'intelligence compétitive (point 3.2.2.1) et l'utilise avec succès depuis 2004.
- *Position hiérarchique des usagers d'intelligence compétitive* : 62 % des entreprises étudiées ont informé que leur principal client était la haute direction, la seconde place revenant aux directeurs de niveau moyen, soit 23 %, en troisième, le groupe des spécialistes, soit 13 % et « autres fonctions », soit 2 %. Au Brésil, les entreprises étudiées détachent les produits destinés aux directeurs moyens (30%), alors que les « autres fonctions » n'en sont pas usagères. Le programme de Vallée destine des produits à tous les usagers, depuis l'équipe exécutive jusqu'à l'équipe de terrain (voir point 3.2.4.1). Cette caractéristique a été définie comme un facteur de succès pour le système depuis sa conception, étant donné que, pour être motivée à envoyer constamment les informations informelles, l'équipe de terrain doit percevoir l'utilité de

cette activité et ceci est obtenu en recevant des produits qui facilitent leur performance et y collaborent (voir point 4.2.2.1.2).

Pour les autres points de l'étude, les caractéristiques des programmes d'intelligence compétitive des entreprises étudiées équivalent à celles du système d'intelligence compétitive de Vallée.

Après l'analyse de l'étude réalisée par le DIA, qui a porté sur de grandes entreprises, de succès sur leurs marchés, dotées de systèmes d'intelligence compétitive structurés depuis un certain temps, (entre sept et huit ans, en moyenne), on peut arriver à la conclusion que le système de Vallée peut être comparé aux meilleurs systèmes du monde. Dans certains cas, comme celui de l'utilisation d'outils spécifiques pour l'intelligence compétitive et l'implication d'utilisateurs, il présente des caractéristiques supérieures.

4.3.1.3 Vallée et SCIP State of the Art

En 2005, la SCIP Foundation (166), conjointement avec l'entreprise Cipher Systems (50) a réalisé une étude globale, dans le but d'obtenir une meilleure compréhension de la fonction intelligence compétitive, de mettre en évidence les différences entre les activités d'intelligence compétitive entre les diverses industries étudiées et de relever les meilleures pratiques d'intelligence compétitive. Ont été étudiées plus de douze industries et plus de 500 réponses individuelles ont été obtenues. Le rapport partiel, contenant les conclusions les plus importantes de l'étude se trouvent sur le site de la SCIP (www.scip.org), dans le secteur réservé aux publications.

Les points servant de comparaison entre les pratiques d'intelligence compétitive de Vallée et celles des entreprises étudiées sont les suivants :

- Pourcentage de temps consacré à l'intelligence compétitive : 24 % seulement des personnes ayant répondu ont affirmé pratiquer l'intelligence compétitive à plein temps. Chez Vallée, les activités d'intelligence compétitive sont à la charge de trois personnes, qui s'y consacrent intégralement.
- Ressources destinées à l'intelligence compétitive : Vallée investit près de 160 000 dollars en activités d'intelligence compétitive, hormis les salaires, ce qui représente 0,2 % de son chiffre d'affaires brut. Considérant les entreprises de même taille (chiffre d'affaires entre 10 et 100 millions de dollars), elle se situe parmi celles qui investissent le plus dans cette activité.

- Position dans l'organisation : dans un tiers des entreprises seulement, le secteur d'intelligence compétitive est indépendant et peut agir dans tous les secteurs de l'entreprise. Telle est aussi l'option faite par Vallée, depuis janvier 2003, avec la création du DIA (voir point 3.3).
- Produits d'intelligence compétitive : les entreprises ont informé produire divers types de rapports d'intelligence compétitive, le plus courant étant l'élaboration de profils de concurrents, adoptée par 86 % des entreprises ayant répondu. C'est l'un des points forts du système d'intelligence compétitive de Vallée, vu que nous fournissons plus de 25 produits d'intelligence compétitive (voir point 3.2.4.1), avec différents types de personnalisation, toujours dans le but d'attirer l'attention des usagers finals.
- Importance des sources d'information : 61 % des interviewés considèrent très importante la collecte d'informations par le personnel de ces entreprises. Tel est aussi le concept de Vallée, qui collecte ce type d'information à l'aide d'un portail Internet consacré à l'intelligence compétitive (voir point 3.2.2.1). En ce qui concerne les sources secondaires, les plus importantes sont les publications, tant papier qu'en ligne (70 %) et les sites Internet (65 %), ce en quoi Vallée se détache également, avec sa collecte de données secondaires de façon assez efficace et sophistiquée (voir point 3.2.2.2).
- Outils d'analyse : les interviewés ont déclaré utiliser le plus souvent deux outils seulement : l'analyse de concurrents et la matrice SWOT. Chez Vallée, les techniques d'analyse les plus souvent utilisées sont, outre les deux déjà citées, l'analyse structurelle de l'industrie (Cinq forces de Porter), hypothèses compétitives et élaboration de scénarios, entre autres. En outre, le pouvoir d'analyse donné par le logiciel See-K[®] est, sans nul doute, un plus.
- Clients internes : à l'exemple des pratiques étudiées par la GIA, du point précédent, aucune des entreprises étudiées n'a déclaré destiner un produit d'intelligence compétitive IC au réseau de collecteurs internes d'information. Vallée cherche à impliquer ce personnel dans le système d'intelligence compétitive, en le motivant constamment à envoyer ses informations de terrain et en produisant des rapports utiles pour ses activités courantes.
- Technologie d'appui à l'intelligence compétitive : 15 % des entreprises seulement ont un système spécifique pour l'intelligence compétitive et la pratique la plus courante pour intégrer la collecte et la diffusion de l'intelligence compétitive est le courrier

électronique. Comme nous l'avons déjà dit, le portail d'intelligence compétitive de Vallée s'est révélé un outil très utile et efficace.

- Évaluation de l'efficacité de l'intelligence compétitive : 30 % des interviewés ont déclaré ne posséder aucun système d'évaluation de performance de leurs systèmes d'intelligence compétitive, la méthode d'évaluation la plus courante étant la satisfaction des usagers (58 %) et la moins utilisée, l'évaluation de retour sur investissements (14 %). Le point 4.2 décrit les manières dont Vallée mesure la performance de son système d'intelligence compétitive et le point 4.4 décrit deux autres méthodologies proposées pour le faire.
- Formalisation de procédés : le pourcentage d'interviewés ayant affirmé posséder quelques caractéristiques organisationnelles qui indiquent l'acceptation de la fonction intelligence compétitive par l'organisation est faible. Ces caractéristiques sont les suivantes :
 - Directives de conduite éthique : 52 %
 - Direction senior avec responsabilité d'intelligence compétitive : 50 %
 - Principaux objectifs définis par écrit : 46 %
 - Procédés d'intelligence compétitive formalisés : 41 %
 - Établissement de mission : 36 %

Vallée présente toutes ces caractéristiques.

- Connaissance de la fonction intelligence compétitive : dans les entreprises de la taille de Vallée (chiffre d'affaires annuel entre 10 et 100 millions de dollars), 12 % seulement affirment que la fonction intelligence compétitive est connue par la plupart du personnel et 18 % ont déclaré que la fonction intelligence compétitive était connue de tout le personnel. Par ailleurs, plus d'un tiers des interviewés a estimé la participation du personnel faible ou inexistante. Chez Vallée, près de 60 % de l'ensemble du personnel ayant reçu une formation d'intelligence compétitive ont participé au système au moins une fois, en 2006. Dans le cas du rapport « Le Réseau », mis à disposition sur le portail intelligence compétitive, près de 22 % des usagers ont consulté le produit tous les mois en 2006.

À la suite de toutes ces comparaisons, il me semble raisonnable d'affirmer que le système d'intelligence compétitive de Vallée est semblable aux systèmes d'intelligence compétitive

des entreprises étudiées par la SCIP et, dans certains cas, présente des caractéristiques supérieures.

4.3.1.4 Vallée et Metlife

Metropolitan Life (MetLife) (124) est l'une des plus grandes compagnies d'assurance au monde, fondée il y a plus de 130 ans. Elle compte actuellement plus de 45 000 associés autour du monde et un portefeuille de près de 37 millions de clients. La fonction intelligence compétitive dans le groupe MetLife est située dans le secteur de marketing institutionnel qui, outre l'intelligence compétitive, englobe les activités de publicité, de marketing de produits et d'étude de marché.

Le programme d'intelligence compétitive de MetLife a été reconnu deux fois par l'APQC – *American Productivity & Quality Center* comme une entreprise utilisant les meilleures pratiques pour la fonction intelligence compétitive. La dernière reconnaissance faite par l'APQC des activités de MetLife date de 2004 et, lors de la convention de la SCIP, en 2005, l'entreprise s'est chargée de l'un des discours d'ouverture de la rencontre, où elle partageait avec les participants les étapes qui l'avaient conduite à recevoir cette distinction de la part de la SCIP.

Tuller (185 et 186) a publié un article en deux parties où il détaillait un peu plus à fond les procédés adoptés pour le programme de succès de MetLife. En lignes générales, il s'agit de la :

- formalisation des processus et de la documentation.
- concentration des efforts dans les relations et compréhension des besoins des preneurs de décision.
- Implication dans le processus annuel de planification.
- planification des efforts d'intelligence compétitive pour l'année suivante alignée pour aider les décisions que l'entreprise doit prendre pour atteindre ses objectifs ou les surpasser.
- Intégration avec les activités d'étude de marché
- Mise au point d'un ensemble de produits qui réponde aux divers niveaux de l'entreprise.
- Partage d'intelligence compétitive avec des partenaires d'affaires.
- « Vente » interne de la marque et des services d'intelligence compétitive.

- Mesure de ce qui peut être mesuré. L'opinion des partenaires est une méthode valable pour l'évaluation de l'intelligence compétitive.
- *Benchmarking* externe constant.

D'après ce qui a été exposé jusqu'ici, je peux affirmer que tous les points recommandés par MeLife comme fondamentaux au succès de son programme d'intelligence compétitive, reconnu comme exemplaire par l'APQC, sont pleinement respectés par le système d'intelligence compétitive de Vallée, qui présente, outre celles-ci, d'autres caractéristiques non citées par l'auteur, comme un code de conduite pour la collecte d'informations d'intelligence compétitive (point 3.2.2.5) et un procédé pour la collecte d'informations dans les manifestations (point 3.2.2.1), entre autres.

4.3.1.5 Vallée et CórteX

CórteX Intelligence (47) est une entreprise créée en 2002, dont les activités sont axées sur quatre domaines : conseils en intelligence compétitive ; développement et commercialisation d'une plateforme pour servir de support aux processus d'intelligence compétitive ; mise au point de systèmes d'exploration de textes et sous-traitance de services d'intelligence compétitive.

CórteX Intelligence a pu noter, par son action sur le marché, qu'il y a aujourd'hui, dans les grandes entreprises brésiliennes, des concepts de bases et des avantages qu'un système d'intelligence compétitive peut apporter aux organisations. À partir de ce constat, elle a réalisé une étude auprès de quatorze entreprises ayant mis en place un programme d'intelligence compétitive de façon sérieuse et continue, afin de répondre à la question « *Comment faire évoluer un processus d'intelligence compétitive à des niveaux supérieurs de sophistication ?* » Ont alors été évaluées les pratiques des entreprises en dix dimensions-clés, comme nous l'avons déjà cité au point 2.2.2, en utilisant une échelle de 1 à 6.

La figure 64 montre la performance de Vallée face aux autres entreprises quant aux dix dimensions d'analyse. Les indiquent la note obtenue par Vallée, selon l'évaluation de CórteX, alors que les chiffres entre parenthèses indiquent la position de Vallée parmi les quatorze entreprises étudiées.

Comme on peut l'observer, Vallée a obtenu une note qui la situe en première place parmi les entreprises étudiées dans six dimensions : *planification ; collecte auprès du réseau ; analyse ; rapports et diffusion ; évaluation et contrôle ; intégration avec la prise de décisions*. En trois dimensions, elle est à la seconde place : *collecte secondaire, support de*

TI et culture organisationnelle. En ce qui concerne la dimension *structure interne*, elle se trouve en troisième position.

Les dimensions *collecte secondaire*, *support de TI* et *structure interne* n'ont pas obtenu plus de points en fonction de l'amélioration pouvant être obtenue par l'automatisation de certaines activités, principalement de collecte de données, à l'aide d'outils intelligents et de sous-traitance de certaines autres activités.

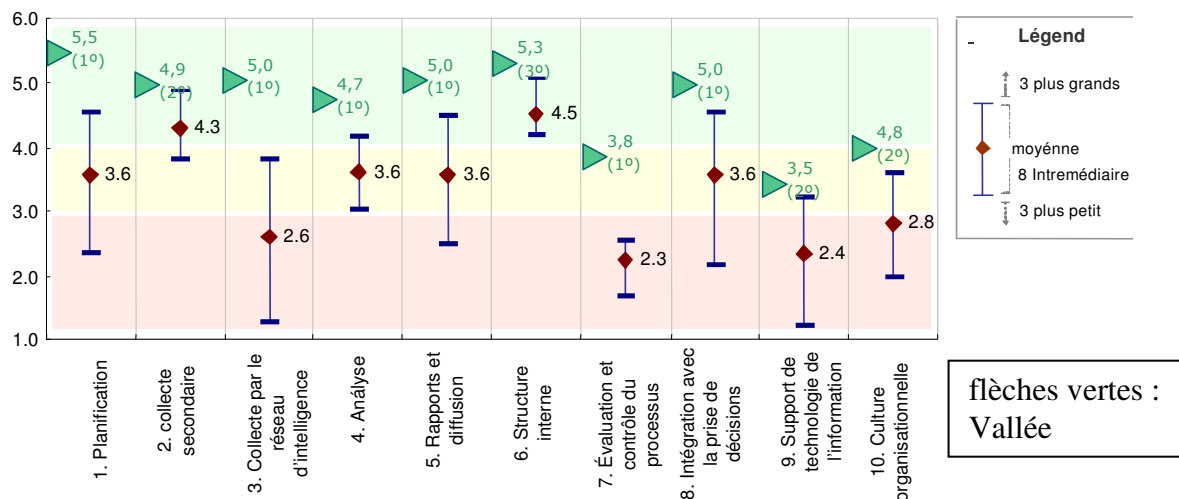


Figure 64 : Comparaison entre les caractéristiques des systèmes d'intelligence compétitive de Vallée et ceux des principales entreprises brésiliennes menant une activité d'intelligence compétitive.

En considérant le nombre de points obtenus par Vallée, il me semble possible de l'évaluer comme étant l'entreprise qui dispose du système d'intelligence compétitive le plus sophistiqué parmi les entreprises représentant l'élite des entreprises brésiliennes.

4.3.2 Comparaison avec les standards de bonnes pratiques d'intelligence compétitive

4.3.2.1 Vallée et APQC

En 2004, APQC a publié un guide (41) contenant des indications pour que les entreprises adoptent les meilleures pratiques en intelligence compétitive, en se fondant sur les observations faites dans plus de vingt-cinq entreprises considérées comme modèles dans la fourniture d'intelligence éthiquement construite, en temps utile et de grande utilité pour que leurs cadres prennent les meilleures décisions.

Dans cette publication, APQC suggère la classification des systèmes d'intelligence compétitive en quatre grandes catégories, selon leur niveau de développement : *préliminaire* , *initial*, *établi* et *classe mondiale*. Pour être située dans l'une quelconque des catégories, l'entreprise doit avoir quelques caractéristiques ou présenter certains indicateurs de rendement considérés comme essentiels par APQC.

Dans la catégorie *Classe mondiale*, les indicateurs essentiels sont au nombre de trois :

- L'activité d'intelligence compétitive doit faire partie de la culture de l'entreprise, c'est-à-dire que les concepts d'intelligence compétitive doivent être connus de tous ceux qui contribuent au système.
- Intégration entre intelligence tactique et stratégique.
- L'activité d'intelligence compétitive doit jouer un rôle fondamental auprès des unités stratégiques et tactiques.

Dans la catégorie *Classe mondiale*, l'usage de l'intelligence compétitive est une manière de faire des affaires et a une grande influence sur la façon dont l'entreprise définit ses stratégies et ses tactiques.

Nous citons ci-dessous les points à vérifier pour décider si l'entreprise peut être considérée comme étant dotée d'un système d'intelligence compétitive de classe mondiale :

- cadre senior comme leader du processus d'intelligence compétitive
- Processus défini de mode d'opération du système d'intelligence compétitive
- Rôles et responsabilités clairement définis
- Définition des usagers du système
- Communication efficace de l'intelligence compétitive dans l'entreprise
- Détermination des savoir-faire nécessaires pour la fonction intelligence compétitive
- Détermination des types de connaissances les plus valorisées dans l'organisation
- Détermination des savoir-faire personnels relatifs aux exigences éducationnelles des membres de l'équipe d'intelligence compétitive
- Définition des rôles à jouer par le leader d'intelligence compétitive, par la fonction technologie de l'information, par les réseaux organisationnels et par la fonction formation, tous liés à l'intelligence compétitive
- Définition d'attentes réalistes, établies tant pour l'équipe d'intelligence compétitive que pour l'entreprise.
- Mise au point d'un plan promotionnel pour la fonction intelligence compétitive.

En analysant l'ensemble des activités d'intelligence compétitive menées par le système de Vallée à la lumière de tous les points ci-dessus, on peut affirmer, sans l'ombre d'un doute, que le système d'intelligence compétitive de Vallée est un système de *classe mondiale*, selon les critères de l'APQC.

4.3.2.2 Jan Herring

Herring (86), reconnu internationalement pour son expérience de plus de quarante ans dans le domaine de l'intelligence compétitive, a non seulement mis au point et géré des programmes d'intelligence compétitive dans plus de 30 entreprises, dont certaines d'un succès indiscutable, mais a aussi participé à divers efforts pour établir des critères de classification des systèmes d'intelligence compétitive, pour que ceux-ci puissent être considérés comme de classe mondiale.

Selon cet auteur, trois aspects sont fondamentaux pour qu'un système d'intelligence compétitive puisse être considéré comme étant de classe mondiale :

- Un corps de directeurs qui valorise et utilise l'intelligence produite
- Un directeur d'intelligence compétitive qui soit considéré par ses pairs comme un directeur fort et un leader.
- Une réputation obtenue pour présenter une équipe professionnelle et une organisation bien développée.

À partir de ces concepts et sur la base de son expérience sur ce qui est valorisé et admiré, tant par ceux qui le produisent que par ceux qui bénéficient d'un système d'intelligence compétitive, l'auteur suggère une liste de dix points qui doivent être obligatoires pour un système d'intelligence compétitive de classe mondiale. À savoir :

1. Le corps de la direction doit avoir connaissance du système d'intelligence compétitive et utiliser effectivement ses produits et ses services
2. Le directeur d'intelligence compétitive doit être bien respecté et doit avoir été sélectionné par la direction senior, dont il mérite toute la confiance.
3. L'entreprise comme un tout doit montrer un comportement attentif et accepter les activités d'intelligence compétitive comme légitimes et nécessaires dans le cadre compétitif.
4. Les activités d'intelligence compétitive doivent être planifiées et exécutées de façon professionnelle, de sorte à répondre aux besoins du corps de gestionnaires. Ces besoins

doivent être identifiés par un processus efficace et les résultats doivent être mesurés d'une manière quantifiable.

5. Le programme doit être mené selon des orientations éthiques.
6. Le programme doit obtenir ses informations tant de sources primaires que de sources secondaires, y compris les personnes de l'entreprise et du dehors.
7. Les analyses effectuées, à partir de leurs recommandations, doivent produire une réflexion et inciter les gestionnaires à l'action, en ce qui concerne la situation de concurrents actuels et futurs.
8. Le système doit se soucier des aspects de contre-intelligence.
9. Il faut toujours rechercher les innovations appuyées par la technologie de l'information, pour faciliter et améliorer toutes les étapes du cycle d'intelligence compétitive.
10. Le système d'intelligence compétitive doit équilibrer ses ressources humaines entre des personnes se consacrant à la gestion du système et aux autres étapes du cycle d'intelligence compétitive.

Outre ces points, un système de classe mondiale doit être en opération depuis plus de cinq ans.

Encore une fois, je peux affirmer que le système d'intelligence compétitive de Vallée possède toutes ces caractéristiques. En ce qui concerne la nécessité, pour un système, de jouir d'une bonne réputation dans le milieu de l'intelligence compétitive, je peux attribuer la reconnaissance donnée par le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'approvisionnement, par l'intermédiaire de son assesseur en gestion stratégique, au succès obtenu par le système d'intelligence compétitive de Vallée (Annexe 17). Selon les critères établis par l'un des plus grands spécialistes du secteur, le système d'intelligence compétitive de Vallée peut donc être considéré comme étant de *classe mondiale*.

4.3.2.3 Vallée et Veille technologique – Guide des bonnes pratiques en PME/PMI

En 1999, la Commission européenne, dans son programme INNOVATION, conjointement avec le Centre de recherche publique Henri Tudor, l'Université Aix-Marseille et l'Université Polytechnique de Catalogne, a publié un guide de bonnes pratiques en intelligence compétitive destiné aux PME/PMI (82). Cette publication cite dix commandements pour que ces entreprises adoptent de bonnes pratiques en intelligence compétitive :

1. Obtenir l'appui et la conviction des dirigeants de l'entreprise
2. Analyser le niveau des pratiques d'information existant dans l'entreprise
3. Analyser les mécanismes de diffusion de l'information dans l'entreprise
4. Définir et formaliser les besoins en information
5. Sensibiliser et impliquer les personnes concernées quant à la valeur de l'information
6. Diversifier les sources d'information
7. Exploiter systématiquement les sources d'information formelles
8. Organiser la collecte d'informations informelles
9. Assurer la protection des informations de l'entreprise
10. Utiliser les professionnels de l'information

Ces points sont semblables à ceux cités par l'APQC et par Herring, énumérés plus haut. On note simplement une légère différence entre eux, en ce qui concerne l'importance accordée par la Commission européenne à l'emploi des connaissances et de l'expérience des spécialistes en information, qui peuvent contribuer grandement au système, notamment dans les étapes de collecte et de traitement de l'information. Cette recommandation est particulièrement valable pour les PME/PMI qui, très souvent, ne sont pas en mesure de maintenir une équipe qui se consacre à l'intelligence compétitive et qui pourraient donc sous-traiter ce service.

Une fois encore, Vallée respecte tous les commandements établis et je peux donc, à nouveau, affirmer que notre système suit les standards de bonnes pratiques en intelligence compétitive, selon la Commission européenne.

4.4 Propositions pour évaluer le système d'intelligence compétitive

Après la brève révision de la littérature sur les méthodes utilisées par les entreprises pour évaluer l'efficacité de leurs systèmes d'intelligence compétitive (point 4.1) et la description des diverses méthodologies utilisées par Vallée à cette fin (points 4.2 et 4.3), le manque d'un système mondialement accepté pour prouver les avantages de la fonction intelligence compétitive pour les entreprises est patent.

Les méthodes quantitatives se heurtent toujours à la problématique de l'attribution exclusive de la contribution de l'intelligence compétitive pour le succès de l'entreprise, étant donné que l'activité en soi est éminemment d'appui et non pas d'exécution. Les facteurs affectant le succès commercial d'une entreprise sont innombrables et les recommandations de l'intelligence compétitive, lorsqu'elles sont suivies, n'en représentent qu'un. Cette considération est encore plus évidente si l'on considère le cas d'une performance inférieure aux attentes de l'entreprise. Dans des cas comme celui-ci, est-il possible d'attribuer l'échec de l'entreprise à l'existence de l'intelligence compétitive ? Les questions de ce genre m'ont conduit à me rallier au courant qui considère impossible de quantifier de façon sûre les avantages d'une activité comme l'intelligence compétitive qui est, par nature, qualitative.

Des mesures comme le ROI – Retour sur investissements – passent par le problème de quantification des gains dus à l'intelligence compétitive, vu que les coûts d'intelligence compétitive sont relativement faciles à observer.

Par ailleurs, certains considèrent l'enquête de satisfaction des usagers par rapport aux produits et aux services qu'ils reçoivent de l'intelligence compétitive comme la meilleure manière d'évaluer un système d'intelligence compétitive. Cet abordage présente aussi quelques difficultés, notamment dans des cas comme celui de Vallée, où nous distribuons un grand nombre de produits, destinés à tous les niveaux de collaborateurs de l'organisation. On imagine aisément la difficulté d'obtenir une évaluation de la satisfaction des usagers après l'émission de chaque produit, puisque la fréquence de certains est hebdomadaire, voire quotidienne. Évidemment, l'enquête de satisfaction peut être faite sur des périodes plus longues, de six mois ou un an, mais même celles-ci sont inefficaces pour évaluer la routine des travaux.

Les mesures indirectes d'efficacité, comme celles citées au point 4.2.1 ont évidemment leur valeur, mais, comme l'indique leur propre nature, elles ne fournissent pas d'indices des résultats.

Les comparaisons avec d'autres systèmes d'intelligence compétitive d'autres entreprises et même avec des guides de spécialistes pour les meilleures pratiques fournissent de bonnes idées pour l'amélioration continue du système, mais présentent le problème de la subjectivité de l'évaluation et ne fournit pas non plus d'indicateurs quantitatifs.

Chez Vallée, malgré toutes ces questions, nous continuerons de mesurer l'efficacité par des mesures directes et indirectes, en cherchant à améliorer toujours la méthodologie d'enquête de satisfaction des usagers et des autres méthodes citées en 4.2.

À cette fin, je propose deux nouvelles méthodologies pour l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'intelligence compétitive, l'une directe, l'autre indirecte.

La première, directe, cherche à quantifier la contribution de l'intelligence compétitive aux décisions de caractère stratégique prises par les cadres de l'organisation. La seconde méthodologie propose l'évaluation de l'intelligence compétitive par une analyse de l'importance que l'activité représente pour les usagers, en utilisant les concepts de réseaux organisationnels.

4.4.1 Quantification de la contribution de l'intelligence compétitive à la performance de l'entreprise

Les prémisses sous-tendant cette proposition sont les suivantes :

- Les décisions stratégiques sont responsables, en dernière analyse, de la performance de l'entreprise. Les bonnes décisions stratégiques doivent présenter une corrélation directe avec une bonne performance de l'entreprise sur son marché, de même que les mauvaises décisions peuvent conduire l'entreprise à des résultats désastreux.
- La fonction d'intelligence compétitive est primordialement d'aider aux décisions, c'est-à-dire de fournir aux cadres des éléments leur permettant de prendre les meilleures décisions, pour atteindre les objectifs de la société.
- Les décisions stratégiques doivent avoir une corrélation intense avec les actions tactiques et opérationnelles prises aux échelons inférieurs de l'organisation, dans une espèce d'effet « cascade ». Les décisions opérationnelles qui ne seraient pas alignées sur l'orientation stratégique ne doivent pas être tolérées.
- Il est possible, bien que subjectivement, d'évaluer la contribution de l'intelligence compétitive aux décisions prises par les cadres durant les réunions de conduite de la stratégie, où sont évaluées les conséquences des décisions prises et suggérées de nouvelles orientations, si nécessaire.

Ainsi, la méthodologie que je propose suit les étapes ci-dessous :

1. À chaque réunion stratégique, noter sur la LDS – Liste de décisions stratégiques (Figure 65) toutes les décisions prises, en notant :
 - Gravité : haute, moyenne ou basse

- Urgence : haute, moyenne ou basse
 - Secteur : direction à laquelle la décision s'adresse.
 - Thème : sujet principal de la décision prise.
 - Description de la décision.
 - Nature de la décision. stratégique, opérationnelle ou question à étudier.
 - Responsables de l'action.
 - Délai de conclusion
2. Pour les décisions stratégiques, dans la colonne « Cont. IC », noter, en pourcentage, la perception du groupe participant à la réunion, la contribution fournie par l'intelligence compétitive à cette prise de décision. Cette évaluation doit être le fruit d'un consensus entre tous les participants.

Par exemple, au cours d'une réunion donnée, un participant propose que l'entreprise commence à distribuer les produits d'une autre compagnie, afin de combler une lacune dans son portefeuille. Après la présentation, la décision prise est « nous devons établir un partenariat avec l'entreprise X pour la distribution de ses produits ». Après avoir consulté les participants, il y a eu consensus autour de l'idée que l'intelligence compétitive avait contribué pour 15 % à la prise de la décision, puisque d'autres points ont été soulevés par d'autres participants et pris en considération. Ainsi, la valeur de 15 % est notée dans la colonne correspondante.
 3. Le tableau, contenant tous les champs remplis, doit faire partie du procès-verbal de réunion et doit être utilisé pour le suivi des actions tracées.
 4. À la fin de l'année, on calcule une moyenne des contributions en pourcentage de l'intelligence compétitive dans toutes les décisions stratégiques prises.
 5. On applique ce pourcentage moyen de participations et on l'applique à l'évolution – positive ou négative de l'entreprise. Telle aurait été la contribution de l'intelligence compétitive au résultat de l'entreprise l'année en question, vu que les décisions stratégiques prises dans les réunions stratégiques ont permis d'atteindre la performance de l'entreprise dans cette période.
 6. Ainsi, au cas où, une certaine année, le chiffre d'affaires de l'entreprise aurait augmenté, disons, de 10 millions de dollars, et que la moyenne de contribution de l'intelligence compétitive aux décisions stratégiques ait été de 10 %, la valeur de la fonction intelligence compétitive aura été de 2 millions de dollars.

mettant en relief le rôle fondamental exercé par les « *gatekeepers* », tant comme sources d'information et de consultation que comme « animateurs » du réseau, aidant et encourageant l'existence des réseaux informels.

Le concept des réseaux organisationnels a une corrélation directe, immédiate, avec les systèmes d'intelligence compétitive, dans la mesure où le contenu de connaissances qui circule grâce à eux, allié à la capacité de traitement de ce contenu par les *gatekeepers* peut apporter, ce qui est souvent le cas, d'innombrables avantages pour l'organisation.

Dans les systèmes d'intelligence compétitive établis depuis un certain temps, la pratique de capture des informations circulant dans les réseaux informels de personnes, appartenant ou non à l'entreprise, est un souci constant des responsables du système et, lorsqu'elle est bien exécutée, elle devient l'un des facteurs de succès de l'activité.

Je pense que la fonction d'intelligence compétitive doit exercer un rôle de *gatekeeper* dans le Réseau formé par la communauté des collaborateurs d'une entreprise. Au cas où l'activité d'intelligence compétitive serait organisée de façon centralisée, avec une équipe consacrée à l'analyse d'informations et à la diffusion de l'intelligence, les membres de l'équipe d'intelligence compétitive doivent être les piliers du réseau. De même, dans une organisation d'intelligence compétitive décentralisée, les « responsables » des activités d'intelligence compétitive dans chaque département ou section, doivent aussi occuper une place en évidence dans le réseau.

Afin de constater si tel est le cas, il faut réaliser une cartographie du réseau, ou plutôt des divers réseaux formels et informels pouvant se former. Ces réseaux peuvent, par exemple, être des réseaux de travail, par lesquels circulent des contenus liés à la réalisation des activités ; des réseaux de confiance, liés aux aspects politiques de l'entreprise ; des réseaux de prestige, qui portent sur des questions relatives aux stratégies et à la vision d'avenir de l'entreprise, parmi tant d'autres.

La cartographie des réseaux est possible par l'usage de logiciels spécifiques qui, entre autres fonctionnalités, permettent de calculer diverses mesures statistiques propres aux réseaux sociaux, comme le décrit Balancieri (13). Dans ce travail, l'auteur classe les mesures des réseaux sociaux en deux catégories : les mesures descriptives, d'application plus simple, et les mesures structurelles, plus complexes, car elles révèlent la structure invisible sous-jacente au Réseau, comme le capital social et les trous structurels, entre autres.

Les mesures descriptives comprennent :

- Densité : proportion de liaisons effectives et de liaisons possibles.
- Centralité : position de chaque acteur du réseau par rapport au réseau total.
- Proximité : degré de proximité d'un acteur par rapport à d'autres acteurs du réseau.
- Intermédiation : degré d'intervention d'un acteur sur d'autres acteurs du réseau.
- Portée : mesure l'extension du contact qu'un acteur entretient avec d'autres acteurs du réseau.
- Sous-groupes : mesure le degré de concentration et de formation de sous-groupes dans un réseau.

Les mesures structurelles comprennent :

- Densité du réseau : mesure le degré de cohésion et d'homogénéité.
- Transitivity : mesure le degré de flexibilité et de coopération du réseau.
- Équivalence structurelle : mesure la position relative d'un acteur dans le réseau.
- Équivalence régulière : mesure moins limitée que la précédente, elle évalue littéralement le capital social, à savoir la valeur sociale des relations, comme l'a défini Burt (26).
- Trou structurel : mesure le degré de cohésion et de compétition d'un réseau.

Une bonne analyse doit faire usage d'une combinaison de ces deux catégories, en fonction du problème à étudier, car elles sont souvent complémentaires, et permettre une évaluation suffisamment riche des questions concernant l'interaction entre les acteurs d'une organisation.

Si l'approfondissement de l'étude des réseaux organisationnels ne fait pas partie des objectifs de cette étude, je considère toutefois possible d'utiliser la méthodologie de cartographie des réseaux organisationnels comme un moyen indirect d'évaluation de l'efficacité de l'activité d'intelligence compétitive.

Ma proposition pour l'utilisation d'une méthodologie pour l'analyse de réseaux organisationnels part de l'hypothèse selon laquelle la fonction intelligence compétitive a pour mission de fournir une aide à la prise de décisions dans des questions stratégiques et tactiques, sur l'ensemble de l'environnement concurrentiel. Il faut donc espérer que tous les acteurs d'un réseau de décideurs, chacun à son niveau, auront recours à la fonction intelligence compétitive afin d'améliorer la qualité de leurs décisions. De plus, en utilisant les mesures statistiques décrites ci-dessus, dans une entreprise où le secteur d'intelligence compétitive est actif et utile, ses composantes doivent assumer de hautes valeurs de centralité, de proximité, d'intermédiation et de portée, lorsque la question soulevée est le

repérage des sources d'information interne pour obtenir des informations sur les clients, les concurrents et d'autres aspects de l'environnement concurrentiel.

Si tel n'est pas le cas, il faut alors détecter les causes (comme les trous structurels) obstruant le flux d'informations qui serait naturel, c'est-à-dire que les membres de l'équipe d'intelligence compétitive (en cas d'intelligence compétitive centralisée) ou les responsables de l'intelligence compétitive dans leurs secteurs (en cas d'intelligence compétitive décentralisée) soient parmi les premières options comme « consultants » sur l'environnement concurrentiel. La cartographie réalisée par des logiciels spécifiques aide à établir des plans d'action pour corriger cette situation, qui peut inclure, entre autres, des actions de formation, de nouveaux entretiens pour la détection de besoins en information ou des travaux en équipe.

Chez Vallée, nous avons fait la première expérience avec l'usage de cette méthodologie, afin d'évaluer l'efficacité de la fonction intelligence compétitive, début 2007, à l'aide d'un projet pilote qui comprenait les étapes suivantes :

1. Choix de questions permettant d'évaluer l'interaction des membres de l'équipe d'intelligence compétitive avec les autres acteurs concernés par la fonction intelligence compétitive ;
2. Définition d'acteurs à qui adresser ces questions ;
3. Élaboration d'un questionnaire structuré ;
4. Explication détaillée des questions élaborées, afin de minimiser la possibilité de mauvaises réponses, qui pourraient conduire à des conclusions erronées ;
5. Analyse de la topologie des réseaux, formés à partir des questions formulées,
6. Conclusions et plans d'action.

Les réseaux étudiés et les respectives questions formulées ont été :

1. Réseaux formels :

- Réseau de collaboration :

- *Après de qui les interviewés obtiennent-ils les ressources nécessaires à la bonne marche de leurs activités ?*

- *Après de qui les interviewés obtiennent-ils les ressources nécessaires à la planification de leurs activités ?*

- *À qui les membres du DIA ont-ils recours pour évaluer leurs activités ?*

- Réseau d'information sur les innovations :

— *Avec qui discutez-vous les nouvelles idées et les innovations qui pourraient améliorer votre travail ou celui de l'entreprise ?*

•Réseau d'information sur les clients :

— *Avec qui parlez-vous ou vous informez-vous sur les besoins et les opinions des clients de l'entreprise ?*

•Réseau d'information sur les concurrents :

— *Avec qui parlez-vous ou vous informez-vous sur les actions de marketing des concurrents de l'entreprise ?*

2. Réseaux informels :

•Réseaux d'affinité :

— *Avec qui parlez-vous pour savoir ce qui se passe dans l'entreprise ?*

•Réseau de prestige

— *À qui vous adressez-vous pour recevoir des idées et des opinions avant de prendre une décision de travail importante ?*

Le questionnaire appliqué dans le projet pilote figure dans l'Annexe 19. Comme on peut le voir, les questions posées étaient plus ou moins liées à l'efficacité de l'activité d'intelligence compétitive. Celles qui permettaient de faire une réflexion sur l'activité d'intelligence compétitive sont celles relatives à l'évaluation des activités et aux informations sur les clients et les concurrents. Les autres questions ont été incorporées au projet dans le but de tester la méthodologie et de créer des *insights* pour de futures enquêtes.

Les personnes sondées dans ce projet pilote ont été uniquement les membres du DIA, afin de tester la méthodologie, de repérer les difficultés de répondre aux questions et de choisir les questions les plus importantes pour établir le meilleur moyen d'évaluer l'activité d'intelligence compétitive, en utilisant ces critères.

L'analyse des résultats des entretiens réalisés a démontré certains points très intéressants pour cet abordage et qui ont servi d'expériences pour réaliser, plus tard, une seconde évaluation, bien plus productive.

Le premier apprentissage a eu trait au nombre de questions posées aux personnes interrogées : lors de la première expérience, j'avais sélectionné, comme je l'ai déjà signalé, huit questions et, dans la pratique, ce nombre s'est révélé excessif. Le grand nombre de questions a rendu l'analyse et l'identification pratiquement impossibles, entravant particulièrement la détection de normes de comportement qui, en dernière analyse, est le produit final souhaité. Plus les acteurs du réseau sont nombreux, plus cette situation s'aggrave, car les nombreux liens existant entre eux empêchent de réaliser une analyse visuelle de l'ensemble du réseau, obligeant l'analyste à avoir recours aux tableaux produits par le logiciel, éliminant ainsi, d'une certaine façon, la possibilité de repérage visuel des normes recherchées. Il est préférable, dans les cas d'analyse de réseaux aux nombreux acteurs, de limiter la quantité de questions à étudier et d'approfondir la compréhension sur les liens existant entre les acteurs.

Le second apprentissage obtenu a porté sur la clarté avec laquelle la question est formulée. Le projet pilote a permis de dégager que la compréhension de la question, de la part de la personne sondée, est fondamentale pour une bonne analyse du problème. Certaines des personnes interviewées ont compris qu'elles devaient répondre aux questions de façon très large, ce qui m'a conduit à les reformuler, pour les rendre plus objectives et plus claires, quant aux objectifs poursuivis.

Seconde expérience avec l'usage des réseaux sociaux

À partir, donc, de ces premières conclusions, j'ai élaboré la seconde expérience, comprenant les points suivants :

- Objectif : établir l'importance de la fonction intelligence compétitive, représentée par les membres de l'équipe d'intelligence compétitive, perçue par ses clients internes, en ce qui concerne les prises de décision dans leurs activités professionnelles.
- Acteurs : outre l'équipe d'intelligence compétitive, ont été interviewés tous ses principaux clients, à savoir le personnel commercial (divisé en : personnel de terrain/ventes, direction, assistance technique, administration commerciale et marketing) et technologique (divisé entre São Paulo et Montes Claros)
- Équipe d'intelligence compétitive : formée par Mario de Jesus Pires Junior (Mario), Silmara Diel Cancela (Silmara) et Michelle Balsalobre Damus Colina (Michelle).
- **Observation générale : toutes les personnes citées dans cette étude ont autorisé la publication de leurs noms.**

- Questions : cette fois-ci, je m'en suis tenu à quatre questions et, afin de réduire les problèmes de compréhension, le questionnaire présentait une brève description d'une situation réelle, afin de contextualiser la question qui suivait, comme on peut le voir ci-dessous :

- **Situation 1 :**

Dans nos activités routinières, l'importance de se maintenir bien informé, pour décider plus sûrement quant à la planification des activités à mener, est de plus en plus évidente. Les informations sur les troupeaux, les conditions structurelles d'une région donnée, le niveau de concurrence, les activités des concurrents, peuvent être d'une aide précieuse dans la planification de vos activités et, partant, votre rendement a plus de chances d'être plus efficace.

En tenant compte de ce qui précède, veuillez répondre à la question Q1, ci-dessous :

Q1 : Avec qui échangez-vous des informations, des documents et autres ressources qui vous aident à planifier votre travail ?

- **Situation 2 :**

À tout moment, dans nos activités routinières, nous sommes obligés de prendre des décisions qui peuvent répercuter sur notre rendement professionnel. Ces décisions peuvent être, par exemple : Quelle campagne de marketing peut être la plus attrayante pour un groupe donné de clients ? Quels produits ont le plus de chance de succès dans une région donnée ? Entre deux chercheurs externes, lequel a le plus de chance de succès pour mes objectifs ? Quelle est la meilleure stratégie pour atteindre un objectif donné ?

En tenant compte de ce qui précède, veuillez répondre à la question Q2, ci-dessous :

Q2- À qui vous adressez-vous pour recevoir des données, des informations, des idées et des opinions avant de prendre une décision importante de travail ?

- **Situation 3 :**

Par vos contacts personnels, vous prenez connaissance d'un fait ou d'une action qu'un concurrent prétend réaliser, dont l'impact se fera sentir sur vos affaires/votre rendement professionnel ou sur les affaires de Vallée.

Exemples : Le concurrent :

- prétend lancer une nouvelle campagne promotionnelle ;
- va lancer un produit ;
- réalise un test de terrain pour un nouveau produit ;
- fait ou pense faire une reformulation de stratégie de ventes ;
- est en rupture de stock pour un produit donné ;
- recrute de nouveaux collaborateurs ;

En tenant compte de ce qui précède, veuillez répondre aux questions Q3 et Q4, ci-dessous :

Q3- Par qui obtenez-vous des informations sur les actions de marketing des concurrents de l'entreprise pouvant compromettre votre rendement professionnel ?

Q4 - À qui repassez-vous ce genre d'informations ?

- Fréquences des relations : il a été demandé à chacune des personnes sondées de préciser la fréquence de ses contacts avec les autres, pour chacune des questions ci-dessus. Les options de fréquence étaient : quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, semestrielle, annuelle ou nulle.
- Propriété du réseau la plus adaptée : j'ai retenu la propriété centralité, mesurée par l'indicateur " degré ", car cette mesure pouvait, selon moi, exprimer aisément la position de l'équipe d'intelligence compétitive dans les questions ci-dessus.

Les questionnaires ont alors été adressés (Annexe 20) par e-mail à tous les acteurs identifiés comme clients internes du secteur d'intelligence compétitive, soit un total de 82 personnes (l'équipe d'intelligence compétitive a également répondu au questionnaire). De ce total, 75 ont répondu à toutes les questions, ce qui représente un pourcentage élevé (91%) des clients de l'intelligence compétitive.

Les questionnaires ont été formatés en tableau et les réponses, traitées de façon à être analysées par les logiciels UCINET et NetDraw (19). Ce dernier permet l'analyse visuelle des résultats.

4.4.2.1 Résultats obtenus

Les résultats permettent une analyse très riche, source de matière première pour divers secteurs de l'entreprise, outre la DIA, comme le secteur de ressources humaines et les secteurs clients, telles la DCO et la DGT. Je présente toutefois ci-dessous les résultats par rapport aux objectifs établis par le projet, c'est-à-dire vérifier l'importance de l'intelligence compétitive comme source d'aide à la prise de décisions.

Les analyses contiendront les principales conclusions, elles seront présentées pour chacune des questions et suivront le même modèle, ne montrant que la *forme* du réseau résultant des relations hebdomadaires (pour une question de praticité) entre les membres de l'équipe d'intelligence compétitive et les autres acteurs, étant donné que cette fréquence correspond à la plupart des communications entre eux. Ceci est dû aux caractéristiques des activités de ces personnes, car la plupart d'entre elles, travaillant sur le terrain, visitent généralement le site d'intelligence compétitive le week-end. À la suite des figures, on peut observer un tableau comportant les résultats de toutes les fréquences étudiées, sur lequel apparaît le nombre de citations obtenues par chacun des membres de l'équipe d'intelligence compétitive, pour toutes les questions et pour toutes les fréquences de relations, formant un « ranking » de citations, qui sera détaillé plus loin.

Sur toutes les figures ci-dessous, les membres de la DIA peuvent être reconnus par la couleur jaune et les membres de l'équipe d'intelligence compétitive sont représentés par un carré.

Les (principaux) autres groupes d'acteurs sont identifiés par les couleurs :

- ○ Directeur commercial – São Paulo
- ● Équipe de ventes – Terrain
- ● Équipe de ventes – Direction
- ● Équipe d'assistance technique - Terrain
- ● Équipe de R&D – São Paulo
- ● Équipe de R&D – Montes Claros
- ● Équipe de marketing – São Paulo
- ● Équipe d'administration commerciale – São Paulo

➤ **Question 1** : La figure 66 montre le réseau formé par les réponses à la question 1, en ce qui concerne la fréquence hebdomadaire, c'est-à-dire que la figure montre toutes les relations entre les personnes lorsqu'elles s'adressent une fois par semaine à quelqu'un

- **Question 2 : La figure 67 montre le réseau formé par la réponse à la question 2, en ce qui concerne la fréquence hebdomadaire, c'est-à-dire que la figure montre toutes les relations entre les personnes lorsqu'elles s'adressent une fois par semaine à quelqu'un pour échanger des informations, des documents et d'autres ressources qui les aident à prendre des décisions dans leur travail.**

En observant la figure 67, on peut noter que :

- Ce réseau est moins soudé que le réseau précédent, c'est-à-dire qu'il y a moins de relations entre les acteurs lorsqu'il s'agit de prendre des décisions de travail.
- Les membres de l'équipe d'intelligence compétitive (carrés jaunes) ne sont pas consultés, dans la fréquence hebdomadaire, par les membres du secteur technologique (gris).
- L'équipe de ventes terrain (bleu) ne consulte pas directement l'équipe d'intelligence compétitive.

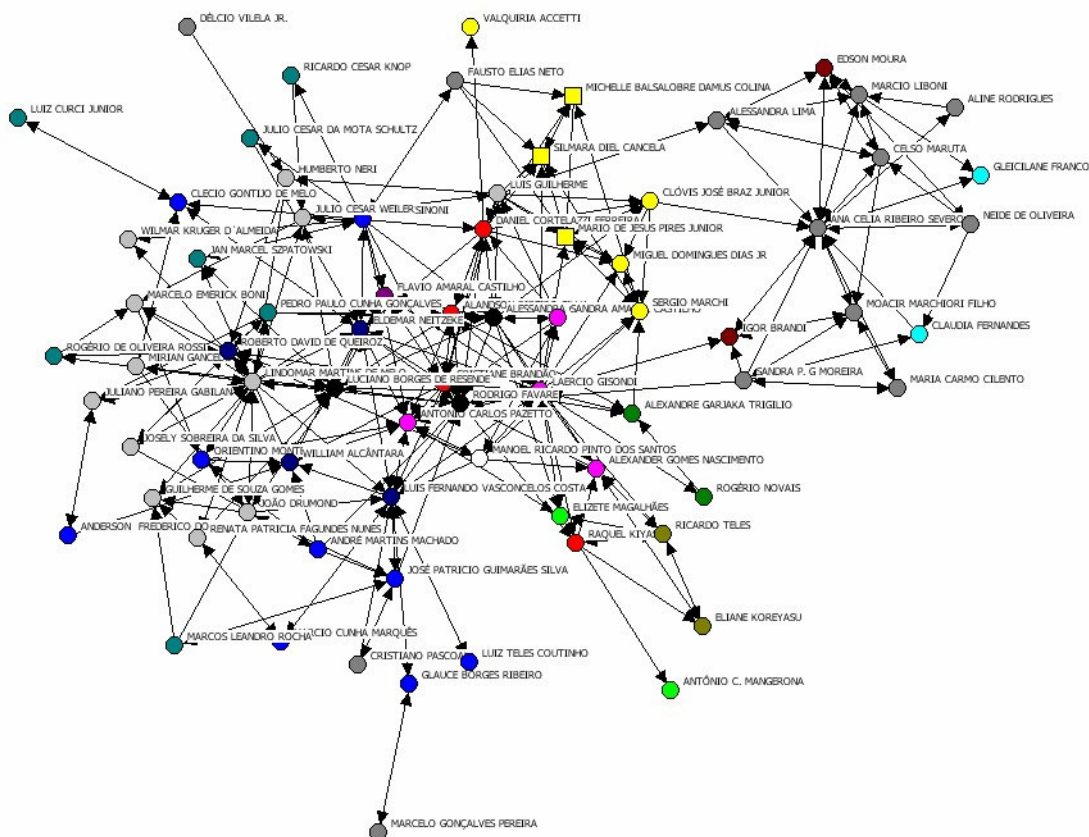


Figure 67 : Réseau formé par les relations entre les acteurs, relatives à la question 2 (prise de décisions) – Fréquence hebdomadaire

- **Question 3 :** La figure 68 montre le réseau formé par la réponse à la question 3, en ce qui concerne la fréquence hebdomadaire, c'est-à-dire que la figure montre toutes les relations entre les personnes lorsqu'elles ont répondu sur les sources consultées une fois par semaine pour leur fournir des informations sur les actions de marketing des concurrents.

En observant la figure 68, on peut noter que la situation est semblable à la précédente, c'est-à-dire que l'équipe d'intelligence compétitive n'est pratiquement pas citée par les équipes de terrain et du secteur technologique, mais qu'elle l'est par les équipes localisées à São Paulo, siège de la direction commerciale.

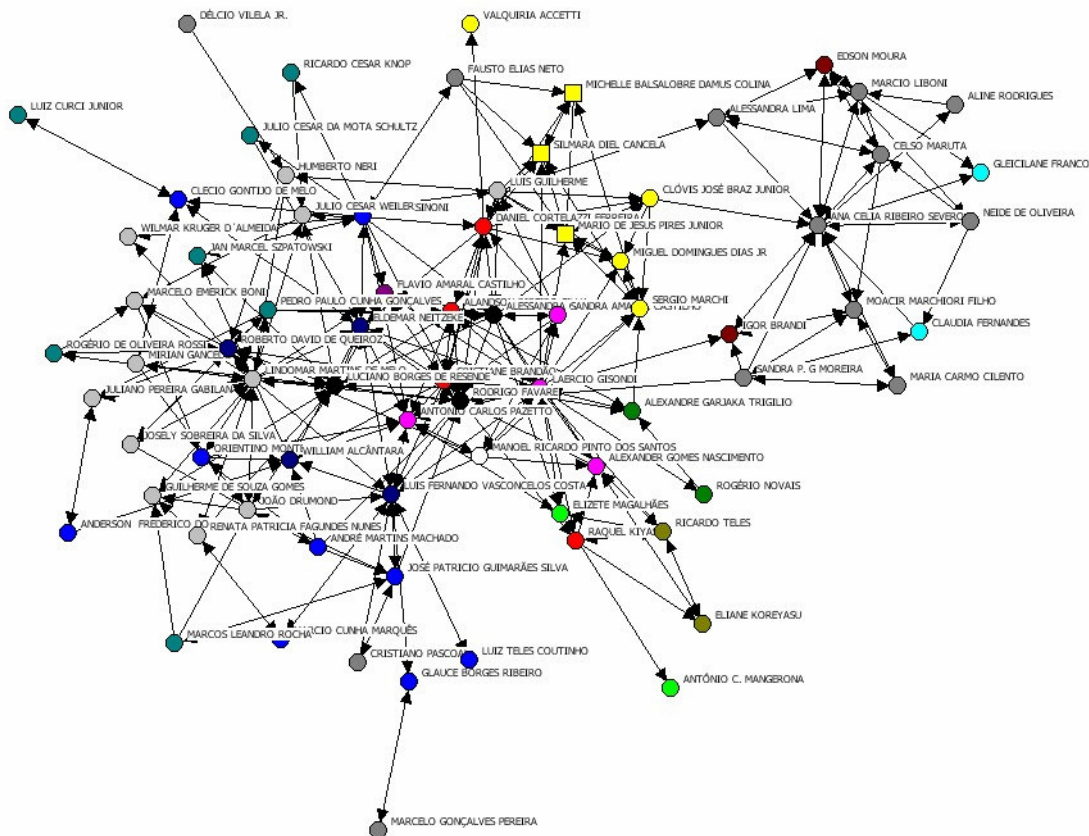


Figure 68 : Réseau formé par les relations entre les acteurs, relatives à la question 3 (sources d'informations sur les activités de marketing des concurrents) – Fréquence hebdomadaire

- **Question 4 :** La figure 69 montre le réseau formé par la réponse à la question 4, en ce qui concerne la fréquence hebdomadaire, c'est-à-dire que la figure montre toutes les relations entre les personnes lorsqu'elles ont répondu sur les destinataires des informations collectées une fois par semaine sur les actions de marketing des concurrents.

En observant la figure 69, on peut noter que c'est la question où les membres de l'équipe d'intelligence compétitive sont les plus centraux, ce qui met en évidence le concept selon lequel les activités des concurrents doivent être informées à l'équipe d'intelligence a été bien compris par les acteurs de ce réseau.

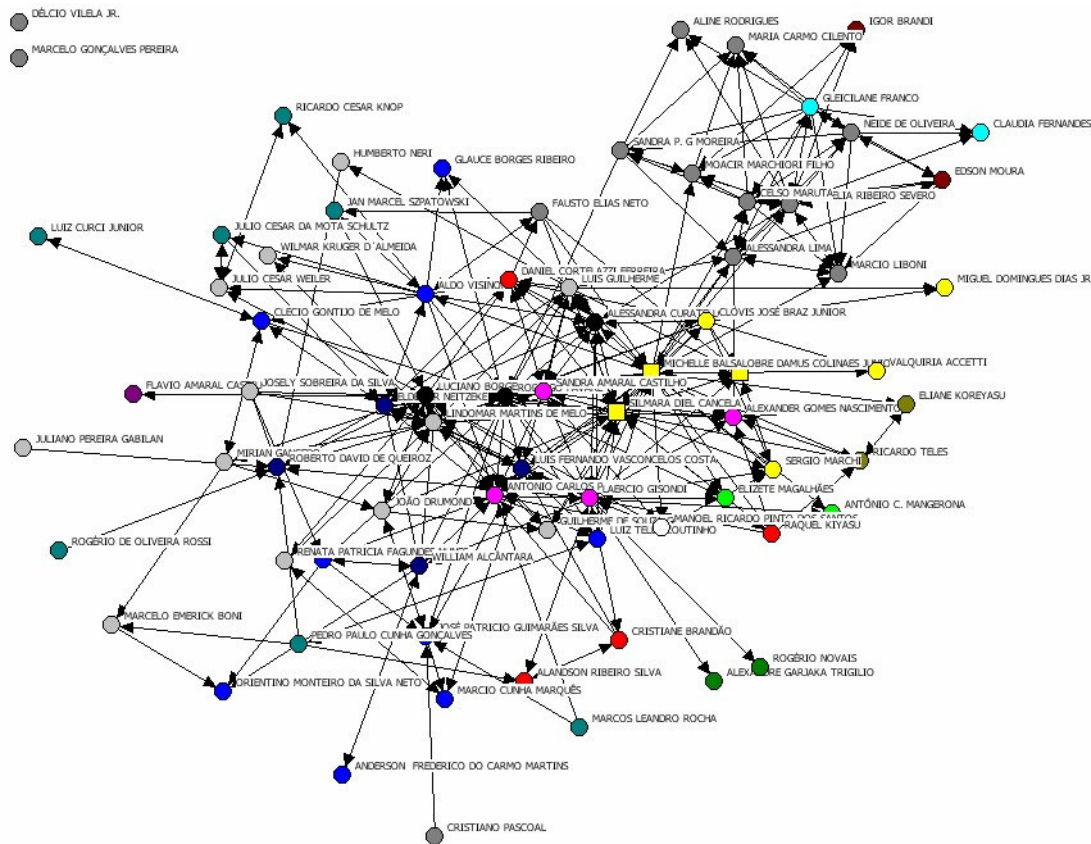


Figure 69 : Réseau formé par les relations entre les acteurs, relatives à la question 4 (sources d'informations sur les activités de marketing des concurrents) – Fréquence hebdomadaire

La figure 70 montre un résumé complet des citations obtenues par les membres de l'équipe d'intelligence compétitive (*ranking de citations*), relatives au nombre de citations obtenues, pour toutes les questions et pour toutes les fréquences de relations entre eux et leurs clients. Les données de la figure 70 indiquent que les membres de l'équipe d'intelligence compétitive ont été mentionnés par les autres acteurs, principalement lorsque :

- Question 1 (planification) : fréquence trimestrielle
- Question 2 (prise de décisions) : fréquence hebdomadaire
- Question 3 (source d'informations sur les concurrents) : quotidienne
- Question 4 (destinataires des informations sur les concurrents) : hebdomadaire

Toujours sur la figure 70, les fréquences les plus significatives pour la différenciation dans le placement au ranking de citations sont la fréquence hebdomadaire, mensuelle et trimestrielle, vu que, pour les autres fréquences, un grand nombre d'acteurs ont eu le même nombre de citations. Dans ces cas, le logiciel classe les acteurs par ordre alphabétique, ce qui nuit à l'analyse.

Question	Fréquence	Membre de l'équipe d'IC		
		Mário	Silmara	Michelle
Q1- Planification	Quotidienne	38	74	70
	hebdo	58	8	13
	Mensuelle	8	12	14
	Trimestral	1	9	12
	Semestrielle	24	75	25
	Annuelle	53	73	65
	Générale	9	11	16
Q2- Prise de décisions	Quotidienne	31	74	68
	hebdo	7	10	20
	Mensuelle	34	6	7
	Trimestral	23	17	11
	Semestrielle	13	15	35
	Annuelle	60	74	61
	Générale	14	10	13
Q3- Source d'Informations sur le marché	Quotidienne	1	2	4
	hebdo	16	2	9
	Mensuelle	11	7	8
	Trimestral	2	11	10
	Semestrielle	28	58	29
	Annuelle	61	73	62
	Générale	12	2	8
Q4- Destinataire d'Informations sur le marché	Quotidienne	24	7	25
	hebdo	16	4	7
	Mensuelle	9	11	16
	Trimestrielle	18	2	7
	Semestrielle	7	37	8
	Annuelle	63	73	64
	Générale	7	2	6

Figure 70 : Places obtenues par les membres de l'équipe d'intelligence compétitive relatives au nombre de citations faites par les principaux clients internes d'intelligence compétitive.

Outre l'analyse visuelle montrée sur les figures ci-dessus, l'établissement des unités de mesure du réseau est aussi très utile pour l'analyse des réseaux, principalement pour constituer un « indicateur de performance » de l'influence des personnes, étant donné que ces indices peuvent être calculés périodiquement ou à tout moment où une modification significative se produirait, tant dans la structure du réseau, que chez les acteurs ou dans leurs comportements et leurs attitudes.

Je propose que cet indicateur de performance soit la **centralité**, exprimée dans l'unité **degré**, qui décrit la position de chaque acteur du réseau par rapport au réseau total. Selon cette proposition, plus le degré de centralité des membres de l'équipe d'intelligence compétitive dans le réseau étudié sera élevé, quant aux questions formulées, meilleur sera l'accomplissement de la mission et des objectifs de la fonction de l'intelligence compétitive au sein de l'entreprise. Dans ce cas, la valeur de cette mesure de centralité est exprimée en pourcentage du nombre maximum de liens possibles entre les acteurs du réseau. Ainsi, plus la valeur obtenue par un acteur est élevée, plus grande est sa centralité et, en dernière analyse, son influence sur tout le réseau.

La figure 71 montre le degré de centralité des membres de l'équipe d'intelligence compétitive, pour chaque question formulée et pour toutes les fréquences de relation fournies par les autres acteurs du réseau.

Question	Fréquence	Membre de l'équipe d'IC			Moyenne
		Mário	Silmará	Michelle	
Q1- Planification	Quotidienne	2,7	0,0	0,0	2,8
	Hebdo	4,1	14,9	12,2	7,4
	Mensuelle	17,6	14,9	14,9	9,5
	Trimestrielle	18,9	12,2	10,8	6,3
	Semestrielle	4,1	0,0	4,1	3,0
	Annuelle	1,4	0,0	0,0	1,7
Q2- Prise de décisions	Quotidienne	2,7	0,0	0,0	2,1
	Hebdo	8,1	8,1	5,4	3,5
	Mensuelle	5,4	12,2	12,2	5,4
	Trimestrielle	4,1	5,4	6,8	2,6
	Semestrielle	2,7	2,7	1,4	1,2
	Annuelle	0,0	0,0	0,0	0,6
Q3- Source d'Informations sur le marché	Quotidienne	6,8	6,8	5,4	1,8
	Hebdo	6,8	17,6	9,5	4,0
	Mensuelle	10,8	13,5	12,2	6,6
	Trimestrielle	10,8	8,1	8,1	3,8
	Semestrielle	2,7	2,7	1,4	1,9
	Annuelle	0,0	0,0	0,0	0,6
Q4- Destinataire d'Informations sur le marché	Quotidienne	2,7	5,4	2,7	2,5
	Hebdo	6,8	12,2	9,5	6,4
	Mensuelle	10,8	10,8	9,5	9,6
	Trimestrielle	4,1	8,1	6,8	4,7
	Semestrielle	2,7	2,7	1,4	3,0
	Annuelle	0,0	0,0	0,0	2,8

Figure 71 : Propriété centralité exprimée par l'unité de mesure degré, des membres de l'équipe d'intelligence compétitive.

Afin d'évaluer si le degré de centralité présenté par les membres de l'équipe d'intelligence compétitive peut être considéré satisfaisant, il est intéressant de les comparer à la moyenne des degrés de centralité des autres acteurs du réseau. Cette information se trouve dans la colonne de la figure 71 - « Moyenne générale », qui montre la moyenne des degrés de centralité présentée par tous les acteurs du réseau, pour toutes les questions, pour toutes les fréquences de l'étude.

4.4.2.2 Analyse des résultats obtenus

Afin de mieux comprendre les analyses présentées ci-dessous, il convient de donner une brève description des principales fonctions exercées par les membres de l'équipe d'intelligence compétitive :

Mário : responsable du secteur d'intelligence compétitive, coordonne les activités des autres membres, réalise l'étape de planification et d'analyse de produits sur mesure ;

Silmara : supervise les informations, responsable de l'opération du portail d'intelligence compétitive, de la production de certains produits d'intelligence compétitive pour la force de ventes et des contacts avec tous les usagers du portail ; **Michele** : supervise les informations, responsable des contacts avec les fournisseurs d'informations du secteur vétérinaire, de la production de certains produits d'intelligence compétitive pour la force de ventes et des contacts avec tous les usagers du portail, demandant des informations supplémentaires aux analyses et encourageant la participation de tous ;

À partir de ces informations de base, je présente l'analyse de chacune des questions :

1. Question 1 (Planification) :

Le ranking de citations (Figure 70) indique que les membres de l'équipe d'intelligence compétitive sont plus cités pour la fréquence trimestrielle, mensuelle et hebdomadaire, et, dans le cas des deux dernières, aussi bien Silmara que Michele se trouvent parmi les quinze personnes les plus citées. Il convient toutefois de souligner la place obtenue par Mário, en fréquence trimestrielle, pour laquelle il a été la personne la plus citée par les autres, lorsque ceux-ci ont besoin de planifier leurs activités. En ce qui concerne le degré de centralité, la plus haute moyenne présentée par le réseau (Figure 71), pour cette question, a été celle de la fréquence mensuelle, soit un pourcentage de 9,5 %. Ce qui signifie que les personnes de ce réseau sont citées, en moyenne, par 9,5 % du maximum de citations possibles. Les membres de l'équipe d'intelligence compétitive, quant à eux, présentent des valeurs bien

supérieures à celles-ci, ce qui indique qu'ils sont plus influents que la moyenne des autres acteurs (Figure 71).

Par ailleurs, le graphique de la figure 66 démontre un certain isolement de l'équipe d'intelligence compétitive dans la fréquence hebdomadaire. Puisque certains produits d'intelligence compétitive sont réalisés selon cette fréquence, dans le but d'aider à la planification des activités des usagers, il existe, sous cet angle, une opportunité d'amélioration.

Question 2 (Prise de décisions) :

Le ranking de citations (Figure 70) montre que Silmara et Michele sont souvent citées par les autres, lorsqu'il s'agit d'obtenir des informations pour la prise de décisions. Or, il n'en va pas de même pour Mário, peut-être en raison de sa condition de coordinateur des activités d'intelligence compétitive ; Silmara et Michele étant plus faciles à contacter, il est plus aisé d'obtenir auprès d'elles les informations souhaitées. On arrive à la même conclusion lors de l'analyse du degré de centralité pour cette question. Silmara tout autant que Michele présentent des degrés de centralité bien supérieurs à la moyenne des autres acteurs, ce qui met en évidence leur influence sur cette question, notamment pour la fréquence mensuelle. De même que dans la question précédente, il est possible de relever des opportunités d'amélioration, en analysant la représentation graphique de la figure 67, car il existe des groupes de fonctions qui échangent des informations entre eux, mais ne le font pas avec l'équipe d'intelligence compétitive.

c- Question 3 - Sources d'informations concurrentielles

Le ranking de citations (Figure 70) montre que tous les membres de l'équipe d'intelligence compétitive sont souvent cités par les autres lorsqu'il s'agit d'obtenir des informations sur les activités de marketing des concurrents. Dans la quasi-totalité des fréquences d'analyse, Mário, Silmara et Michele se classent parmi les quinze personnes les plus citées et, pour la fréquence quotidienne, ils sont tous les trois parmi les quatre les plus cités. On arrive à la même conclusion lors de l'analyse du degré de centralité pour cette question. Tous présentent des degrés de centralité bien supérieurs à la moyenne des autres acteurs, ce qui met en évidence leur influence sur cette question, notamment pour la fréquence hebdomadaire (Figure 71).

La représentation graphique de la figure 68 (fréquence hebdomadaire) met en évidence cette même condition de plus grande centralité, ce qui signifie que les membres du réseau

ont conscience qu'ils peuvent rechercher des informations sur les concurrents auprès de l'équipe d'intelligence compétitive et ils le font vraiment.

c- Question 4 - Destinataires d'informations concurrentielles

L'analyse de cette question conduit à des résultats assez semblables à ceux de la question précédente, c'est-à-dire que les acteurs du réseau reconnaissent que les informations qu'ils obtiennent sur les concurrents doivent être envoyées à l'équipe d'intelligence compétitive et ceci est mis en évidence tant par le ranking de citations (Figure 70) que par le degré de centralité (Figure 71), où les valeurs obtenues par les membres de l'équipe d'intelligence compétitive sont très supérieures à la moyenne des autres.

Pour cette question, il est intéressant de détacher les résultats obtenus dans la fréquence quotidienne. La figure 72 montre les relations entre les acteurs du réseau, lorsqu'on leur demande à qui ils repassent les informations sur les concurrents, collectées quotidiennement.

Comme on peut l'observer, l'équipe d'intelligence compétitive n'est citée que par trois personnes, et aucune ne fait partie de l'équipe de ventes/terrain, qui sont, théoriquement, celles qui détiennent le plus grand nombre d'informations sur les concurrents. Les membres de cette équipe (en bleu), échangent cependant ce genre d'information avec d'autres personnes, avec qui ils ont des rapports fonctionnels et hiérarchiques beaucoup plus formels. Comme la communication avec l'équipe d'intelligence compétitive se fait par le biais du portail d'intelligence compétitive et que ceci exige l'utilisation d'un ordinateur, la transmission de ces informations n'est qu'hebdomadaire, lors du retour des vendeurs à leurs bases.

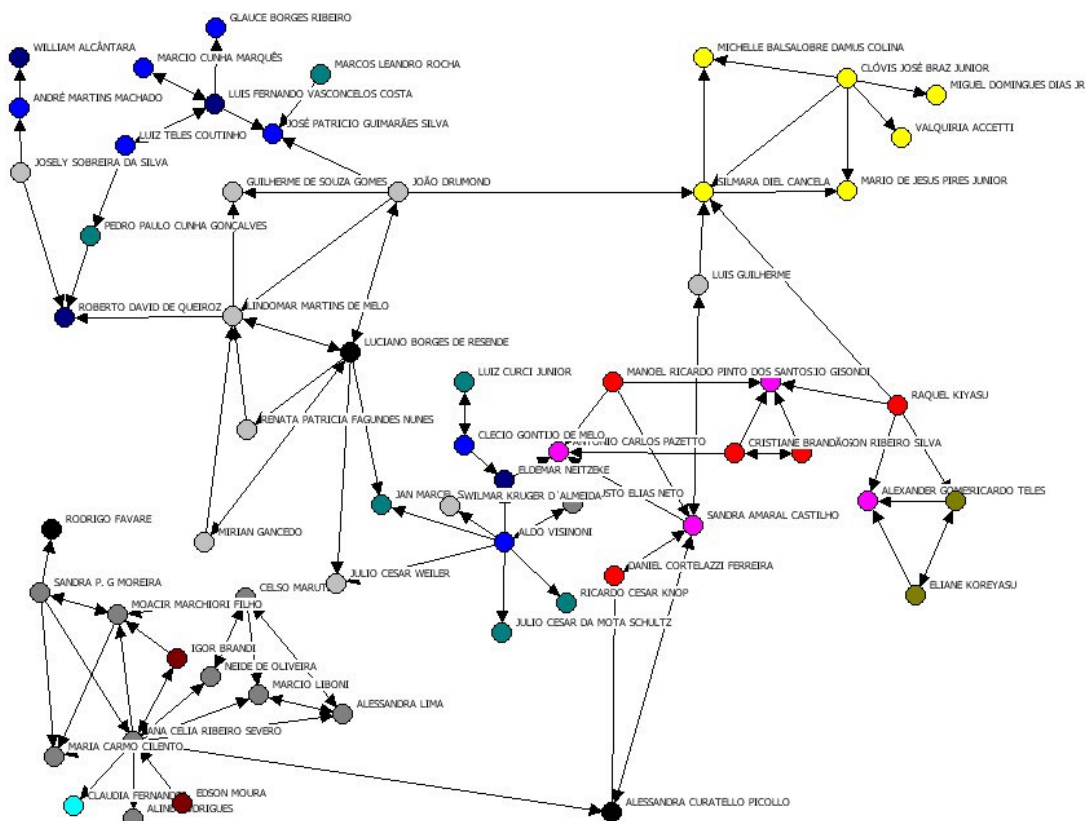


Figure 72 : Réseau formé par les relations entre les acteurs, relatives à la question 4 (destinataires d'informations sur les activités de marketing des concurrents) – Fréquence quotidienne

4.4.2.3 Conclusions

La première conclusion que l'on peut tirer, c'est que l'équipe d'intelligence compétitive joue bien son rôle, car elle exerce une grande influence sous les principaux aspects de sa mission, à savoir : « Assurer la gestion des informations au niveau stratégique, tactique et opérationnel, en offrant une analyse perceptive de l'environnement concurrentiel de l'entreprise, permettant ainsi au décideur, fort d'informations actives et de recommandations qui considèrent les événements futurs, de réunir les éléments nécessaires à prendre la bonne décision, garantissant une Vallée de plus en plus compétitive ».

Cette conclusion est particulièrement valable lorsqu'on tient compte du type d'intelligence compétitive le mieux adapté à Vallée – tactique et stratégique (voir point 3.2.1) et du fait que le client interne méritant le plus d'attention de la part de l'intelligence compétitive est le secteur commercial, qui a besoin d'informations pour la planification et la prise de

décisions ayant trait, fondamentalement, aux actions des concurrents, à court terme. C'est dans ces conditions que l'équipe d'intelligence compétitive est la plus influente.

Il y a toutefois suffisamment d'espace pour introduire des améliorations dans la performance de l'activité d'intelligence compétitive, qui peuvent comprendre :

- Repérer les personnes-clés jouant un rôle de « ponts » entre deux groupes ou plus et intervenir auprès d'eux pour renforcer les concepts d'utilisation des produits d'intelligence compétitive. On espère ainsi une meilleure diffusion de la fonction intelligence compétitive.
- Repérer les personnes les plus influentes dans le réseau de Vallée qui ne soient pas membres de l'équipe d'intelligence compétitive et en faire des « défenseurs » des concepts d'intelligence compétitive, au cas où ils ne le seraient pas.
- Organiser une formation sur les produits d'intelligence compétitive, afin d'améliorer le niveau de conscience sur ceux-ci, car nombre d'entre eux sont très utiles à la planification et peuvent aider la prise de décisions.
- Intensifier le programme de relations, tant pour les collecteurs d'informations que pour les décideurs, pour augmenter l'influence de l'équipe d'intelligence compétitive.
- Trouver un moyen plus agréable et plus rapide de communication entre le personnel de terrain et l'équipe d'intelligence compétitive, pour éviter que l'envoi d'informations sur les concurrents n'ait lieu que le week-end, lorsque les membres du premier retournent à leurs bases.

L'évaluation réalisée au premier semestre 2007 sera renouvelée périodiquement, afin d'observer l'évolution de l'influence de l'activité d'intelligence compétitive et le degré d'accomplissement de sa mission. Ceci pourra, à mon avis, se faire tous les deux ans ou à des intervalles plus rapprochés, au cas où se produirait un changement significatif dans le système d'intelligence compétitive ou dans la structure du réseau.

À partir des actions d'amélioration relevées, il est possible de fixer les buts de l'équipe d'intelligence compétitive, sur la base des indicateurs d'influence, pour des questions liées à la mission de la fonction intelligence compétitive :

- Ranking de citations : tous les membres de l'équipe d'intelligence compétitive doivent figurer parmi les dix personnes les plus citées.

- Centralité : présenter un degré de centralité de 20 % minimum ou trois fois la valeur moyenne des autres acteurs étudiés (ces buts pourront être revus au long de leur utilisation).

Outre les analyses présentées, de nombreuses autres peuvent être effectuées par l'usage d'une cartographie des réseaux organisationnels, comme l'analyse de la fréquence des rapports entre les acteurs, l'identification d'acteurs-clés, de sous-groupes et d'écarts d'information entre les autres et eux. J'estime cependant avoir démontré l'utilité de cet outil comme instrument d'évaluation. Voilà pourquoi nous avons l'intention d'appliquer cette méthodologie de façon routinière, notamment comme outil d'intelligence compétitive.

J'ai abordé, dans ce chapitre, la question de l'évaluation de la valeur de l'activité d'intelligence compétitive et la difficulté d'établir une méthodologie unique, qui soit valable et applicable dans la plupart des entreprises.

Comme contribution à cette question, j'ai présenté deux suggestions pour ce sujet, qui sont déjà appliquées chez Vallée. La première, qui prétend évaluer la contribution de l'intelligence compétitive aux décisions stratégiques de l'entreprise et, en dernière analyse, à ses résultats économiques et financiers, fait aujourd'hui partie de la routine des réunions mensuelles de la direction et sa validité pourra être évaluée à la fin de l'exercice 2007. La seconde méthodologie proposée, qui utilise les concepts d'analyse de réseaux organisationnels, a déjà fourni d'importants insights, qui seront mis en pratique pour le perfectionnement du système.

Les autres points offrant des opportunités d'amélioration seront abordés dans le chapitre suivant.

5. Conclusion prospective

Malgré les bons résultats obtenus par le système d'intelligence compétitive de Vallée, tant par les indicateurs de rendement, directs et indirects, que par la comparaison avec d'autres systèmes ou encore par la reconnaissance de la communauté d'intelligence compétitive dans le pays, de nombreux points restent encore à améliorer, dans la quasi-totalité des étapes du cycle d'intelligence compétitive et même dans l'aspect organisationnel du DIA.

Les aspects à améliorer que nous avons relevés sont les suivants :

5.1. Collecte d'informations

Je crois que la principale amélioration à apporter se situe dans le domaine de l'automatisation de la collecte d'informations dans les sources formelles, sur média électronique ou sur papier. On a déjà beaucoup écrit sur l'excès d'informations auquel nous nous heurtons actuellement et cette situation ne semble pas devoir se modifier. Il est donc nécessaire d'investir en outils qui facilitent le travail des analystes d'intelligence compétitive et leur permettent de se concentrer sur le travail d'analyse et de production d'intelligence. Nous consacrons aujourd'hui près de 30 % de notre temps disponible à l'organisation de données collectées (ayant déjà été soumises à un premier triage), afin de sélectionner les sujets vraiment importants pour nos affaires. Par l'utilisation de technologies disponibles et testées, nous prétendons réduire ce temps de moitié.

La collecte d'informations informelles peut aussi être largement améliorée. Il faut continuer d'encourager notre personnel à envoyer les informations collectées sur le terrain, notamment les personnes qui travaillent dans des secteurs autres que le commercial, vu qu'ils ont une conscience assez claire de l'importance du système. Je fais allusion aux collaborateurs travaillant au siège de l'entreprise, et notamment aux responsables des secteurs d'approvisionnement, de ressources humaines et d'administration financière, car ces secteurs entretiennent, directement ou indirectement, de nombreux contacts avec les concurrents. À partir de 2007, nous avons l'intention d'inclure dans le système un plus grand nombre de personnes de ces secteurs et d'élaborer pour elles des produits spécifiques, de sorte qu'elles prennent conscience de la valeur de l'activité en participant aux *workshops* annuels de gestion qui seront réalisés.

Nous prétendons également lancer des produits d'intelligence compétitive segmentés pour de nouvelles espèces animales, comme les porcins, les caprins, les ovins et les animaux de compagnie, dans le but d'attirer l'attention sur les opportunités pouvant être exploitées avec notre portefeuille actuel dans ces nouvelles espèces, encore non exploitées par Vallée et encourager les directeurs responsables de ces marchés à chercher à se mettre à jour dans ce domaine.

L'autre champ pour lequel je vois un grand potentiel d'amélioration et de gains pour Vallée est l'organisation et la systématisation des réseaux de spécialistes internes et externes. Nous avons déjà un projet de repérage de « qui sait quoi », où l'on trouve les relations professionnelles et autres caractéristiques, de sorte à pouvoir identifier de possibles projets de nouveaux produits et services. À partir de la formation d'une banque de données avec ces personnes, nous utiliserons les outils d'analyse des réseaux organisationnels et le logiciel See-K[®] pour produire des rapports visuels faciles à comprendre, à interpréter et à analyser.

5.2. Analyse

Dans le domaine de l'analyse où est produite l'intelligence, je crois que nous pouvons utiliser quelques techniques encore trop peu exploitées. Pour l'élaboration de scénarios, bien que nous utilisions la technique Delphi, nous prétendons approfondir nos connaissances et les possibilités d'application de la méthode Godet à des questions portant sur un horizon plus proche, d'un ou deux ans.

Nous avons également l'intention de mettre en œuvre l'utilisation de la technique d'« *early warnings* », comme le décrivent divers auteurs, tels Gilad (72), (73), Wheaton (205), Hoyt (87) et Alvarez (5), pour n'en citer que quelques-uns, comme un outil pour la veille automatique de paramètres importants pour nos affaires, afin d'anticiper les mouvements de la concurrence ayant un impact sur Vallée et suggérer des changements de stratégies, si nécessaire.

Nous prétendons aussi inclure l'étape d'analyse sur le portail d'intelligence compétitive, par l'introduction du concept de « *key intelligence topics – kit* », comme le décrit Herring (86), de façon à harmoniser l'analyse de certaines questions posées ou même soulevées par l'équipe d'intelligence compétitive. Nous espérons ainsi créer une « identité » de plus pour l'activité d'intelligence compétitive.

5.3. Diffusion

J'entrevois de grandes opportunités pour la croissance de l'intelligence compétitive chez Vallée, quand je pense aux activités d'intelligence compétitive technologique, car il s'agit d'un champ encore très peu exploité dans l'entreprise. La Direction de gestion technologique a mis en train quelques initiatives dans l'analyse de brevets, mais je crois que les outils d'intelligence compétitive peuvent contribuer largement à la détection d'opportunités en recherche et développement, réduisant ainsi le temps de mise sur le marché de nouveaux produits.

Dans la sphère tactique, nous prétendons inclure sur le portail d'intelligence compétitive une nouvelle fonctionnalité qui permette de visualiser nos produits et ceux de quelques concurrents (qui pourront être sélectionnés), mettant en évidence les caractéristiques, les avantages et les bénéfices comparés, de façon à servir de puissant outil de ventes, car les vendeurs auront plus de pouvoir d'argumentation lors de leurs visites aux clients.

Opérationnellement, nous prétendons aussi inclure une fonctionnalité de plus dans le portail d'intelligence compétitive, qui permettra d'envoyer instantanément toute information reçue (jugée pertinente), formelle ou informelle, aux destinataires que l'équipe d'intelligence compétitive jugera importante de recevoir, avant même d'élaborer un produit d'intelligence compétitive formalisé. Lorsqu'ils la recevront, les destinataires pourront d'ailleurs y ajouter un détail ou même la modifier, ce qui enrichira le rapport final. Quand le produit d'intelligence compétitive sera élaboré et distribué, les personnes ayant reçu la nouvelle les premières s'en souviendront certainement et auront le sentiment de participer à l'élaboration de ce produit. De plus, ce sera une façon plus rapide de faire circuler les informations importantes dans l'entreprise, pour les personnes-clés de l'organisation.

5.4. Utilisation et feed-back

Il s'agit d'un secteur qu'il nous faut indubitablement développer. Dans une enquête récente sur l'ambiance organisationnelle de l'entreprise, l'un des points les plus critiqués est l'absence de *feed-back* à tous les niveaux de l'entreprise, et avec l'intelligence compétitive, cette situation est restée inchangée. J'estime que l'amélioration de ce point est étroitement liée aux aspects comportementaux et nous avons donc l'intention de devenir plus proactifs, en demandant davantage à nos clients leurs attentes et leurs idées sur les activités d'intelligence compétitive.

5.5. Autres activités du DIA

Comme nous avons pu le voir jusqu'à présent, tous les secteurs du DIA, bien que fonctionnellement indépendants, présentent une grande interrelation dans leurs activités, voilà pourquoi je les inclus comme opportunités d'amélioration pour le système d'intelligence compétitive de Vallée.

Le premier secteur pour lequel je vois une opportunité d'amélioration est le secteur de la technologie de l'information, qui peut être plus proactif dans la proposition d'amélioration des systèmes en place et même de nouvelles solutions technologiques qui facilitent l'utilisation des produits d'intelligence compétitive. Comme exemples, nous pouvons citer les nouveaux langages de programmation d'Internet qui rendent l'accès au portail d'intelligence compétitive plus rapide, les nouveaux outils de recherche et de récupération et les nouveaux moyens d'envoi d'informations, entre autres.

Une autre opportunité pouvant signifier de grands progrès pour le DIA est le secteur d'étude de marché. À l'aide des outils de recherche en ligne, nous pouvons perfectionner l'usage de recherches et d'enquêtes par notre personnel et même nos clients, en produisant des *insights* importants pour les secteurs de marketing et de ventes.

5.6. Conclusion

Au long des sept dernières années, nous avons beaucoup évolué dans le système d'intelligence compétitive de Vallée, et il ne pourrait pas en être autrement, pour bien suivre les changements de l'environnement concurrentiel et de l'entreprise elle-même. Toutefois, certaines prémisses se sont maintenues inchangées, comme le souci de l'évaluation de la performance du système, souci transmis à l'équipe d'intelligence compétitive depuis la mise en place du système par le président de l'entreprise en personne, l'ingénieur Ronan de Freitas Pereira.

Je crois que les deux moyens proposés dans ce travail d'évaluation de l'efficacité de notre système d'intelligence compétitive pourront contribuer à nous faire évoluer dans ce domaine.

Une autre caractéristique marquante du système qui perdure depuis le début est la recherche constante de la mise à jour et de nouvelles technologies qui ajoutent de la valeur aux activités d'intelligence compétitive. Les membres de l'équipe d'intelligence compétitive sont encouragés à rechercher de nouvelles solutions et de nouvelles méthodologies, tant par

leur participation aux manifestations du secteur que par leurs contacts avec leurs homologues dans d'autres entreprises, dans d'autres segments du marché et même par la consultation fréquente de publications portant sur l'intelligence compétitive.

Nombreuses ont été les leçons tirées qui ont permis à Vallée d'obtenir sa reconnaissance actuelle dans le cadre de l'intelligence compétitive brésilienne, sur laquelle beaucoup d'entreprises cherchent à s'aligner, à l'aide d'études de *benchmarking*.

La première de ces leçons est, sans aucun doute, que l'appui d'un parrain fort au sein de l'entreprise est fondamental. Tous les guides pour la mise en place de systèmes d'intelligence compétitive en parlent et nous avons pu percevoir la valeur de cette affirmation. Dans notre cas, le premier parrain du système a été et est encore le président de l'entreprise. Ce fait suffirait, en soi, à conférer au système un aspect d'importance significative aux yeux des autres secteurs de l'entreprise. Or, nous n'en sommes qu'au début d'une trajectoire de succès, car le président, croyant aux avantages que le système apporte à l'entreprise, n'épargne pas ses efforts pour satisfaire les revendications du secteur d'intelligence compétitive et cherche à fournir les ressources suffisantes pour les mises à jour technologiques nécessaires au développement professionnel et à l'élaboration de nouveaux projets. Un exemple récent de cette attitude est l'autorisation de l'utilisation de la méthodologie d'analyse de réseaux organisationnels.

Je crois également qu'une grande partie du succès de notre programme d'intelligence compétitive est due à la formation constante que nous réalisons à toutes les occasions que nous avons de nous réunir avec nos clients. Seuls les usagers bien formés en intelligence compétitive, qui comprennent bien toutes les étapes du cycle d'intelligence, peuvent donner sa juste valeur à cette activité et permettre au programme de se pérenniser.

Un autre point fort du système d'intelligence compétitive de Vallée est l'offre de produits d'intelligence compétitive à pratiquement tous les niveaux de décideurs. Cette « démocratisation de l'intelligence » permet à toutes les personnes concernées de percevoir la valeur de l'activité et de continuer à collaborer avec le système.

Nous nous soucions également de ne pas faire concurrence aux autres organes de ligne. On sait qu'il est impossible d'obliger les décideurs à adopter et à suivre les recommandations faites dans une étude d'intelligence compétitive. Aussi avons-nous cherché à être reconnus comme participants aux succès obtenus par l'entreprise et si, pour une raison ou pour une autre, ce n'est pas le cas, et que l'action que nous avons suggérée pour éviter une fausse

manœuvre n'a pas été suivie, nous n'exploitons pas ce fait, afin de ne pas courir le risque de perdre de notre crédibilité et la collaboration de nos usagers.

Un facteur d'extrême importance pour le succès de notre programme a été l'interrelation avec les activités d'administration stratégique, en fonction de l'orientation donnée à la veille de l'environnement concurrentiel, faisant porter les efforts sur les questions-clés pour la stratégie de l'entreprise, de façon à maintenir l'attention sur celles-ci et permettre de redresser le cap, pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

La mise en place d'un système comme celui d'intelligence compétitive met en jeu de nombreux aspects culturels de l'entreprise, où la structure de pouvoir par la possession d'informations peut se sentir menacée. Afin de dépasser cette perspective, il faut être très persévérant et chercher à comprendre comment conquérir la confiance et le respect des usagers pour le développement des activités d'intelligence compétitive. Si puissants et si novateurs que soient le matériel et les logiciels à la disposition de l'intelligence compétitive, cela ne s'obtient pas par la voie technologique.

La condition nécessaire à l'obtention du succès est l'implication totale des responsables du secteur d'intelligence compétitive, qui doivent maintenir leur motivation interne, afin de se perfectionner et de chercher à accomplir la mission tracée, d'apporter une aide de qualité à la prise de décisions de l'entreprise.

Car ce sont elles qui représentent la partie la plus importante de tout système d'intelligence compétitive.

Bibliographie

1. ABN Amro Bank - <http://www.bancoreal.com.br/>
2. ABRAIC - Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva
<http://www.abraic.org.br/>
3. ABREU, P.G.F. : An Exploratory Study of the Relationship Between Competitive Intelligence, Contingency Theory and Environmental Scanning Behavior. MSC Candidate, Department of Business Administration, PUC-MG and Fundação Dom Cabral, Minas Gerais, Brasil, 2005.
4. AFCEA Intelligence - [http:// www.afcea.org](http://www.afcea.org)
5. ALVAREZ, A. & KIBEL, G. Caso Práctico de Argentina para la determinación cuantitativa del beneficio de tener un departamento de IC. PUZZLE - Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva, v.6, n.24, pp.28-32, 2006. Disponível em http://www.revista-puzzle.com/puzzle_sum_24.htm
6. ALVAREZ, A. Proyectos de Inteligencia Competitiva en Latinoamérica: Desafíos, oportunidades y posibles soluciones. PUZZLE - Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva, v.4, n.16, pp.20-23, 2005. Disponible em http://www.revista-puzzle.com/puzzle_sum_16.htm
7. Amazonia Celular - <http://www.amazoniacelular.com.br/>
8. Animal Medical Center – <http://www.animalmedcenter.com/>
9. APQC - American Productivity and Quality Center - <http://www.apqc.org>
10. Associação dos Ex-Alunos do CEIC – <http://www.ic-brasil.com.br>
11. Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras -ANPEI - <http://www.anpei.org.br/>
12. Atlas Schindler - <http://www.atlas.schindler.com/> (corrigir schindler no texto)
13. BALANCIERI, R. Análise de redes de pesquisa em uma plataforma de gestão em ciência e tecnologia: uma aplicação à Plataforma Lattes. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?5621>>.
14. Banco do Brasil - <http://www.bancodobrasil.com.br/>
15. Banco Itaú - <http://www.itaui.com.br/>

16. BARANAUSKAS, T. Insights into Brazilian competitive intelligence practices. *Competitive Intelligence Magazine*, v.1, n.1, p.41-43, 1998.
17. BARRETO, A. A. . A condição da informação Estratégica. In: SATAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.). *Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva*. São Paulo: Editora Saraiva, 2005, v. 05-171, p. 03-32.
18. BATES, M. E.. *Building and Running a Successful Research Business*. New Jersey: Information Today, Inc., 2003. 443p.
19. BORGATTI, S.P., M.G. EVERETT, and L.C. FREEMAN. 1999. *UCINET 5.0 Version 1.00*. Natick: Analytic Technologies.
20. BOWLES, R. *The Animal Health Industry in 2010: A Summary*. The World Animal Health Industry in 2010. Richmond: PJB Publications Ltd., 2002. p.23-46.
21. BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Decreto Federal n. 1662, de 06/10/1995. Aprova o Regulamento de fiscalização de produtos de uso veterinário e dos estabelecimentos que os fabriquem e comerciem, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 09 de out. 1995, p. 15799.
22. BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Defesa Agropecuária. Departamento de Saúde Animal. Coordenação Geral de Combate às Doenças. Coordenação de Febre Aftosa. *Relatório Anual do Programa Nacional de Erradicação da Febre Aftosa*. Brasília: Coordenação de Febre Aftosa, 2005. 33p.
23. BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. Lei nº 8.661, de 02 de junho de 1993. Dispõe sobre os incentivos fiscais para a capacitação tecnológica da indústria e da agropecuária e dá outras providências. Brasília,
24. BREITINGER, J. Inteligência competitiva: cuidado, um araponga pode estar de olho no seu negócio. *Exame*, São Paulo, v.30, n.12 , p.125-26, 1997.
25. BROOKS, J. *Strategic Management: An Integrative Perspective* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1984), 156 p.
26. BURT, R. S.: The Social Capital of Structural Holes, in M. F. Guillén: *The New Economic Sociology : Developments in an Emerging Field*. New York: Russell Sage Foundation, pp. 148-90, 2002.
27. C&F Consultoria - <http://www.cf-consultoria.srv.com.br>
28. CALOF, J. Conference and Trade Show Intelligence. *Competitive Intelligence Magazine*, v.10, n.1, 2007.
29. CALOF, J. Trade Show Intelligence. *Competitive Intelligence Magazine*, v.8, n.2, 2005.
30. Carbocloro - <http://www.carbocloro.com.br/>

31. Carbon Healthcare Communications – [http:// www.commonhealth.com](http://www.commonhealth.com))
32. CHERRY, J.; GARDENER, C. Getting the Best Intelligence at Trade Shows. Competitive Intelligence Magazine, v.5, n.2., 2002
33. CI State of the Art 2006– disponible en http://www.scip.org./pdf/f_060608_stateofart_sum.pdf
34. Cipher Systems - <http://www.cipher-sys.com/>
35. CNEN - <http://www.cnen.gov.br/>
36. Código de Conduta SCIP – disponible en http://www.scip.org/2_ethicis.php
37. Código de Ética da ABRAIC – disponible en <http://www.abraic.org.br/v2/conteudo.asp?c=3>
38. COELHO, G.M. La Société de la connaissance et les systèmes d’information stratégique comme appui à la prise de décision: proposition pour l’enseignement de l’Intelligence Compétitive au Brésil. 2001, 330 p. Tese (Doutorado) – Université de Droit et des Sciences d’ Aix – Marseille, Faculté des Sciences et Techniques de Saint Jérôme, Marseille, France.2001.
39. COMAI, A. ROI: Retorno de la Inteligência. . PUZZLE - Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva, n.6, jul-ago 2003 – disponível em www.revista-puzzle.com
40. Comgas - <http://www.comgas.com.br/>
41. Competitive Intelligence - A Guide for Your Journey to Best-Practice Process – APQC – American Productivity & Quality Center, Houston, USA, 2004, 81 p.
42. CONMETRO - <http://www.inmetro.gov.br/inmetro/conmetro.asp>
43. Corbett Accel Health Care Group – <http://www.corbettaccel.com/>
44. CORMIER, P. M. J. In: TARAPANOFF, K., Org. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2000/2001. Forças de Porter, p. 159 - 179 (no prelo).
45. CORMIER, P. M. J. Sistema de atendimento a clientes da Caixa Econômica Federal: uma abordagem para o tratamento das informações. Brasília, 1999. Monografia (Especialização) UFRJ/ECO, MCT/INT/IBICT.
46. CORMIER, P. M. J.. Sistema de atendimento a clientes da Caixa Econômica Federal: uma abordagem para o tratamento das informações. In: Encontro Nacional da Associação de Pesquisa e Pós-graduação em Ciência da Informação, 4º., Brasília, 06 a 10 de novembro de 2000. Anais. Brasília : ANCIB, 2000.
47. CórteX Intelligence - <http://www.cortex-intelligence.com/>

48. Credicard - <http://www.credicard.com.br/>
49. Curso De Especialização em Inteligência Competitiva, Realizado Pelo INT – Instituto Nacional de Tecnologia – disponível em http://www.int.gov.br/educa_treina_main.html
50. Cypher Systems – <http://www.cys.com.br/>
51. D'AVENI, R. A., GUNTHER, R. Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 460p.
52. DAVISON, L. Measuring Competitive Intelligence Effectiveness: Insights from the Advertising Industry. Competitive Intelligence Review, v.12, n.4, p.26-38, 2001.
53. DDIC: Desenvolvimento de Dispositivos Institucionais e Coletivos Ltda . <http://www.ddic.com.br>.
54. DIALOG - <http://www.dialog.com>.
55. Donahoe Purohit Miller – <http://www.donahoepurohitmiller.com/>
56. DowAgrosciences - <http://www.dowagro.com/br/>
57. Dun&Bradstreet - <http://www.dnb.com/>
58. EGER, M. (1995) You can't measure CI success? Think again! SCIP Annual Conference (presentation), Phoenix, AZ.
59. Embraco - <http://www.embraco.com.br/>
60. Ênfase Consultoria - <http://www.enfase.com.br/>
61. ESPM (São Paulo): matéria de graduação do curso de Marketing - <http://www.espm.br/ESPM/pt/Unidades/SP/Menu/Graduacao/FaculdadeAdministracao>
62. FGV (São Paulo): <http://www.eaesp.fgvsp.br/>
63. Finich Marketing - <http://www.correionet.com.br>
64. FLEISCHER, C. G. E BENSOUSSAN, B. E. Strategic and Competitive Analysis. Prentice Hall IMD, The world competitiveness yearbook. Genebra: IMD, 2003.
65. Forecast International/ DMS - <http://www.forecastinternational.com/>
66. Forum Econômico Mundial - <http://www.weforum.org/en/index.htm>
67. FULD, L. – <http://www.fuld.com>

68. FULD, L. M. The New Competitor Intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994. p. 23-27
69. GARBER, R. Inteligência Competitiva de Mercado. São Paulo: Ed. Letras e Expressões, 2001. 357p.
70. Gerdau - <http://www.gerdau.com.br/>
71. GIA – Global Intelligence Alliance - <http://www.globalintelligence.com/>
72. GILAD, B. Strategic Early Warning Revisited. Competitive Intelligence Magazine, v.10, n.2, p. 14-17, Mar – Apr 2006.
73. GILAD, B. The role of organized competitive intelligence in corporate strategy. The Columbia Journal of Word Business, v.24, n.4, p.29-35.1989.
74. Gillette - <http://www.gillette.com.br/>
75. GLITMAN, E.; ELIZONDO-BUENFÍL, N. Collecting CI at Trade Shows: The international Perspective. Competitive Intelligence Magazine, v.10, n.1, 2007.
76. GODET, M.- Scenarios and strategic management, Butterworth, 1987,
77. GOMES, E.; BRAGA, F. Inteligência Competitiva: como transformar informação em negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 120p.
78. Google - <http://www.google.com.br/>
79. Granja Planalto – <http://www.granjaplanalto.com.br/>
80. Grokker – <http://www.grokker.com>
81. Grupo TIS - <http://www.tisbrasil.com.br>
82. Guide des Bonnes Pratiques en PME/PMI – Commission Européenne. Centre de Recherche Public Henri Tudor, Université Aix-Marseille III, Université Polytechnique de Catalogne, IMPIVA, 1999. 49 p.
83. Guidenz – <http://www.guidenz.com/>
84. HAGUENAUER, L. Competitividade: conceitos e medidas – uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. (Texto para Discussão n.211). Rio de Janeiro: UFRJ, 1989. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1989-1_Haguenauer.pdf>.
85. HAMMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo Pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

86. HERRING, J.P. Key intelligence topics: A process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*, v.10, n.4, p.10–19, 1999.
87. HOYT, B. Early Warning: The Art of Inference. *Competitive Intelligence Magazine*, v. 5, n.1 p.10-14, 2002.
88. IBC - International Business Communications - <http://www.ibcbrasil.com.br/>
89. IBM - <http://www.ibm.com/br/>
90. IIR - Institute for International Research - <http://www.iir.com.br/>
91. Imobiliária Tubal Vilela – <http://www.itvimoveis.com.br/>
92. InfoAmericas - <http://www.infoamericas.com/>
93. Institute for Competitive Intelligence - <http://www.competitive-intelligence.com/en>
94. Instituto Brasileiro de Cooperação Tecnológica - <http://www.ibict.br/>
95. Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Inmetro - <http://www.inmetro.gov.br/>
96. INT – Instituto Nacional de Tecnologia - <http://www.int.gov.br>
97. International Papers - <http://www.internationalpaper.com.br/>
98. IPEN -USP (Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – São Paulo): disciplina em Gestão do Conhecimento e espaço para Doutorado - <http://www.ipen.br/>
99. JAWORSKI, B.; WEE, L.C. Competitive intelligence and bottom-line performance. *Competitive Intelligence Review*, v.3, n.3/4, p. 23-27, 1993.
100. Johnson e Johnson - <http://www.jnjbrasil.com.br/>
101. KAHANER, L. *Competitive intelligence*. New York: Simon & Schuster, 1996. 300p.
102. Kartoo - <http://www.kartoo.com>
103. KEMPENICH, M. A. – *Marketing Biruta: como (re)orientar as empresas, os negócios e a si próprio em tempos de rápidas e bruscas mudanças*. Casa da Qualidade, Salvador, Brasil, 1997. 201 p.
104. KEPNER, C.H., TREGOE, B.B. *O Administrador Racional*, 2ª. Edição, Ed, ATLAS. São Paulo, Brasil, 1976, 238 p.
105. Klabin - <http://www.klabin.com.br/>
106. Knowledge Management Company – <http://www.kmchouse.com.br/>

107. KUESPERT, D.; ESTES, G. Delphi in industrial forecasting. C&EN Review, p. 40-47, Aug,23. 1976.
108. KUHN, C. - Brazil has opened its eyes to CI. Scip.on line, V.1; n.9; 2002.
<http://scip.org>.
109. KUPFER, David P. Padrões de concorrência e competitividade. Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial-UFRJ, [s.d.]. (Texto para discussão, n. 265).
110. LANZA, S.R. International Business Information om the Web. Searcher Magazine`s Guide to Sites and Strategies for Global Business Research. CyberAge Books, New Jersey, USA, 2001. 396 p.
111. LEAVITT, P.; PRESCOTT, J.; LEMONS, D.; HASANALI, F. Competitive intelligence: a guide for your journey to best-practices processes. Texas: American Productivity & Quality Center, 2004.
112. LÉVY, P.. A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço. 1. ed. Tradução Luiz Paulo Rouanet. São Paulo: Edições Loyola, 1998. 212p.
113. LÉVY, P.; AUTHIER, M. As Árvores de Conhecimentos. Tradução de Mônica M. Seincman. São Paulo: Editora Escuta, 188 p, 1995.
114. Libbs - <http://www.libbs.com.br/>
115. Likert Scale– disponível em http://en.wikipedia.org/wiki/Likert_scale
116. M&B Inteligência Competitiva - <http://www.mbic.com.br>
117. MACEDO, T.M.B. Redes Informais nas Organizações: a co-gestão do conhecimento. Revista Ciência da Informação, v.28, n.1, 1999.
118. MARCHI, S. – Système de l’Intelligence Compétitive dans une Entreprise du Secteur Industriel Vétérinaire: application d’un instrument visuel pour l’analyse de la concurrence. Mémoire pour obtenir le Diplôme D’études Approfondies en Information Scientifique et Technique - Veille Technologique – Université Aix-Marseille - Faculté Des Sciences et Techniques De St. Jérôme – France, 2002
119. MARCHI, S. – Using a Visual Tool to Analyze Competition. Competitive Intelligence Magazine, v. 8, n. 4, p.9-14, 56, 2005.
120. Matriz BCG (Boston Consulting Group). Disponible em http://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG
121. MCGONAGLE, J. J.; VELLA, C. M. A case for competitive intelligence. Information Management Journal, Lenexa, v. 36, n. 4, p. 35-41, 2002.
122. Merck & Co´s Animal Health - http://www.merial.com/company_history/index.asp
123. Merial - <http://www.merial.com/>

124. Metropolitan Life (MetLife) - <http://www.metlife.com/>
125. MILLER, J. P. Business Intelligence Braintrust. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293 p.
126. Ministério da Agricultura - <http://www.agricultura.gov.br/>
127. Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT - - <http://www.mct.gov.br/>
128. MITCHEL, V. W. Using Delphi to forecast in New Technology Industries. Marketing Intelligence & Planning Review, v.10, n.2, p.4-9, MCB University Press, 1992.
129. Moinho 7 Irmãos – <http://www.lunaralimentos.com.br>
130. Navigating through the Gray Zone – A Collection of Corporate Codes of Conduct and Ethical Guidelines – SCIP. Vancouver, USA, 1997. 86 p.
131. NAYLOR, E. Increasing Sales Trough Win-Loss Analysis. Competitive Intelligence Magazine, v.5, n.5, Sep-Oct 2002, p.5-8.
132. NEC - <http://www.nec.com.br/>
133. NORMA ISO 14000 – disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/ISO_14000
134. NORMA ISO 9000 – disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/ISO_9000
135. NORMA ISO 9000:2000 – disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/ISO_9000
136. NORMA ISO 9001 – disponível em <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/docOrientativo.asp>
137. OLIVEIRA, A. C. Inteligência Competitiva na Internet. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. 84p.
138. Ouro Fino Saúde Animal - <http://www.ourofino.com/>
139. PASSOS, A. Inteligência Competitiva - Como fazer IC acontecer na sua empresa. São Paulo: LCTE Editora, 2005. 168p.
140. Perdigão - <http://www.perdigao.com.br/>
141. Petrobrás - <http://www.petrobras.com.br/>
142. Plugar Informações Estratégicas - www.plugar.com.br/
143. PORTER, M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980. 397p.

144. POZZEBON, M.; FREITAS, H.; PETRINI, M.. Pela Integração da Inteligência Competitiva nos E. I. S. (Enterprise Information System). *Ciência da Informação*, v. 26, n. 3, p. 243-254, 1997.
145. PRESCOTT, J. E. Inteligência Competitiva – Lição das Trincheiras. In PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. *Inteligência Competitiva na Prática*. São Paulo: Editora Campus, 2002. 17-38p.
146. PRESCOTT, J.E.; BHARDWAJ, G. Competitive intelligence practices: a survey. *Competitive Intelligence Review*, v.6, n.2, p.4-14, 1995.
147. PRICE, J. CI in Latin America: New Science meets Old Practices. *Competitive Intelligence Magazine*, Oct-Dez 2000, p3-4.
148. Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP – disponível em http://www.abrasil.gov.br/avalppa/site/content/av_prog/12/14/prog1214.htm
149. Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria – disponível em <http://ftp.mct.gov.br/publi/pacti.htm>
150. Programa de Desenvolvimento Tecnológico Agropecuário – disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8661.htm>
151. Programa de Desenvolvimento Tecnológico Industrial – disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8661.htm>
152. Programa-Quadro para a Competitividade e a Inovação (CIP) (2007-2013) – disponível em <http://europa.eu/scadplus/leg/pt/lvb/n26104.htm>
153. Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade – Ministério de Ciência e Tecnologia, 1986. Disponible en <http://acessibilidade.mct.gov.br/index.php/content/view/7880.html>
154. Prospect Intelligence - <http://www.prospectintelligence.com.br>
155. PUC-PR (Paraná): ligado à Gestão do Conhecimento - <http://www.pucpr.br/>
156. RATAJCZAK, J.P. Engineering Engineers: A True Story on How to Develop a Trade Show Intelligence Process. *Competitive Intelligence Magazine*, v.7, n 5, p 6-9.
157. Rede Brasileira de Laboratórios de Ensaios http://www.normalizacao.cni.org.br/metrologia_rble.htm
158. Rhône Mériex - http://www.merial.com/company_history/index.asp
159. SAWKA, K. Are We Valuable? *Competitive Intelligence Magazine*, v. 3, n.2, Apr-Jun 2000, p. 53-54.
160. SAWKA, K. The analyst's corner: Keep your messages short and sweet. *Competitive Intelligence Magazine*, v.3, n.1, p. 54–55, 2000.

161. SAWKA, K. The Four Analysis Techniques Every Analyst Should Know –Part 1- Competitive Hypothesis Analysis. Competitive Intelligence Magazine, v. 6, n.2, Mar – Apr 2003, p. 53-54.
162. Schering Plough - <http://www.splough.com.br/>
163. Schincariol - <http://www.schincariol.com.br/>
164. SCHULZ, S. Capturing CI Trough Your Sales Force. Competitive Intelligence Magazine, v. 5; n.1, p.20-23, 2002.
165. SCHULZ, S. Seven Steps to Building a Successfull Win/Loss Program. Competitive Intelligence Magazine, v.5, n.5, p.9-12, 2002.
166. SCIP – Society of Competitive Intelligence Professionals - <http://www.scip.org/>
167. SEBRAE - <http://www.sebrae.com.br/>
168. SERASA - <http://www.serasa.com.br/>
169. SETE – Secretaria do Trabalho e Empreendedorismo - <http://www.sete.ce.gov.br>
170. SIMON, N. J.; BLIXT, A. B. “Navigating in a sea of change”: perspectives on the present & future of competitive intelligence. Alexandria: SCIP, 1996. 200p.
171. SINDAN – Sindicato das Indústrias de Saúde Animal - <http://www.sindan.org.br>
172. South African Association of Competitive Intelligence Professionals – - <http://www.saacip.co.za>
173. Special Libraries Association- Competitive Intelligence Division - <http://www.sla.org/division/dci>
174. SPERGER, M. Managing the message: Communicating intelligence that makes a difference. Competitive Intelligence Magazine, v.8, n.1, p.12–17, 2005.
175. SPINETTI, L. Inteligência nas empresas: Competitividade e Proteção. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2005. 258p.
176. SUDENE – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste - Brasil - <http://pt.wikipedia.org/wiki/Sudene>
177. TARAPANOFF, K. (org). Inteligência Organizacional e Competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. 344 p.
178. TARAPANOFF, K. (Org.). Inteligência, Informação e Conhecimento. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 456 p.
179. Telemig - <http://www.telemigcelular.com.br/>
180. The Canadian Institute of Competitive Intelligence - <http://www.cici-icic.ca>

181. The Futures Group – <http://www.futuresgroup.com/>
182. TQM – Total Quality Management – disponível em http://en.wikipedia.org/wiki/Total_Quality_Management
183. Transforming Consulting - <http://www.transforming.com.br/>
184. Trivium Software - <http://www.trivium.fr/>
185. TULLER, F. MetLife's Roadmap for Actionable CI - Part 1. Competitive Intelligence Magazine, v.8, n.1, 2005.
186. TULLER, F. MetLife's Roadmap for Actionable CI - Part 2. Competitive Intelligence Magazine, v.8, n.3, 2005.
187. TYSON, K W. M. The complete guide to competitive intelligence: gathering, analyzing and using competitive intelligence. Chicago: Kirk Tyson International, 1998. 340p.
188. TYSON, K.; McGONAGLE, J. Bottom Line Success – How to Pull the Complete CI Process Together for Long-Term Survival and Growth. In: 19th Annual Society of Competitive Intelligence Professionals Conference and Exhibit, 2004. Boston: Society of Competitive Intelligence Professionals, 2004.
189. UFAM: Universidade Federal do Amazonas – Curso de pós-graduação lato-sensu: Monitoramento e Inteligência Competitiva - <http://www.proeg.ufam.edu.br/cursobiblioteconomia.htm>
190. UFMG (Minas Gerais): ligado à biblioteconomia - <http://niteg.eci.ufmg.br/>
191. UFRGS (Rio Grande do Sul): programa de pós graduação em Administração - <http://www.ea.ufrgs.br/>
192. UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro - <http://www.ufrj.br/>
193. UFRJ (Rio de Janeiro): programa da COPPE: Inteligência Empresarial - <http://portal.crie.coppe.ufrj.br/>
194. UFSC (Santa Catarina): Núcleo de Inteligência Competitiva - <http://www.igti.ufsc.br/>
195. UnB (Brasília): Núcleo de Inteligência Competitiva - <http://nic.cdt.unb.br/>
196. Universidade de Toulon – VAR - <http://www.univ-tln.fr/>
197. USP-SP (São Paulo): cadeira de IC na Faculdade de Economia - <http://www.tecsi.fea.usp.br/>
198. VARIG - <http://www.varig.com.br/>

199. VASCONCELLOS, E., WAACK, R. S., PEREIRA, R. F. Avaliação da capacitação tecnológica da empresa: estudo de caso. In: Gerenciamento da Tecnologia: Um instrumento para a competitividade empresarial. São Paulo: Edgard Blücher, 1992. p21-38.
200. Vector3 - <http://www.vector3.com.br>
201. Virbac - <http://www.virbac.fr/>
202. Votorantim - <http://www.votorantim.com.br/>
203. WAACK, R.S.; CORNELSEN, S. – Anais do XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 22 a 25 de Outubro de 1996, São Paulo, SP, Brasil.
204. WESLEY, T. World Animal Health Markets to 2010. Richmond: PJB Publications Ltd., 2003. 178p.
205. WHEATON, K. J. The Warning Solution : An Alternative solution to Early Warnings. Competitive Intelligence Magazine, v. 7, n.6, p 6-9, 2004.
206. White Martins - <http://www.whitemartins.com.br/>
207. Wood Mackenzie – <http://www.woodmacresearch.com/>
208. Yahoo - <http://www.yahoo.com.br/>

Annexe 1 – Recherche Dialog

Bom dia Sérgio,

Conforme solicitado realizei sua busca nas bases selecionadas e encontrei apenas um registro na base 15 – ABI/INFORM. Este registro, no formato gratuito, segue para sua avaliação e caso seja do seu interesse o texto completo custa \$3.55. Aproveitei e realizei sua busca também em outros grupos de interesse disponíveis no Dialog.

Coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos e aguardo seu retorno.

Abraços,

Gleicilane Almeida Alvarenga Franco


Supervisão de Informações Tecnológicas

Diretoria de Gestão Tecnológica

Vallée S.A.

Montes Claros, MG – Brasil

 www.vallee.com.br

 **(38) 3229-7133**

 **(38) 3229-7186**

DIALOG

B 15, 765, 629, 13, 479

Search History

Set Term Searched Items

S1 ANIMAL () HEALTH AND INDUSTRY AND COMPETITIVE () INTELLIGENCE
AND BRAZIL 1

S2 (ANIMAL () HEALTH AND INDUSTRY OR VETERINARY () INDUSTRY) AND
COMPETITIVE () INTELLIGENCE AND BRAZIL 1

Show Database Details for: **15: ABI/INFORM®**

Format : Free

1. 2/8/1 DIALOG(R)File 15:(c) 2006 ProQuest Info&Learning. All rts. reserv.

03105382 1083605881

****USE FORMAT 7 OR 9 FOR FULL TEXT****

THE TOP 40

Word Count: 35227 Length: 53 Pages

Jul 2006

Company Names:

Abelson-Taylor Inc (NAICS:541810)

Dorland Global Health Communications (NAICS:511140)

Wishbone-ITP Inc (NAICS:541810)

Axis Healthcare Communications (NAICS:541820; 551112)

Cambridge BioMarketing Group (NAICS:541613; 541810)

Geographic Names: United States--US

Descriptors: Pharmaceutical industry; Advertising agencies; Corporate profiles; Awards & honors; Manycompanies; Revenue

Classification Codes: 9190 (CN=United States); 8641 (CN=Pharmaceuticals industry);

8301 (CN=Advertising agencies); 9110 (CN=Company specific)

Print Media ID: 23956

ABI/Inform(R) (Dialog® File 15): (c) 2006 ProQuest Info&Learning. All rights reserved.

Database information

<<ABI-INFORM [15].htm>>

Estimated Costs for Command Search session:

19dec06 07:00:38 User168166 Session C176.4

Sub account: SERGIO MARCHI - GIN

\$2.06 0.382 DialUnits File15

\$0.00 1 Type(s) in Format 8

\$0.00 1 Types

\$2.06 Estimated cost File15

\$0.85 0.157 DialUnits File13

\$0.85 Estimated cost File13

\$0.23 0.055 DialUnits File629

\$0.23 Estimated cost File629

\$0.57 0.098 DialUnits File765

\$0.57 Estimated cost File765
\$0.21 0.038 DialUnits File479
\$0.21 Estimated cost File479
OneSearch, 5 files, 0.730 DialUnits FileOS
\$2.13 INTERNET
\$6.05 Estimated cost this search
\$13.60 Estimated total session cost 1.965
DialUnits

B 617, 148, 129, 513, 285, 441, 203

Search History

Set Term Searched Items

S1 (ANIMAL () HEALTH () INDUSTRY OR VETERINARY () INDUSTRY) AND
COMPETITIVE () INTELLIGENCE AND BRAZIL 0

S2 VETERINARY () INDUSTRY AND COMPETITIVE () INTELLIGENCE AND
BRAZIL 0

Estimated Costs for Command Search session:

19dec06 07:23:31 User168166 Session C177.3

Sub account: SERGIO MARCHI - GIN

\$0.03 0.010 DialUnits File617
\$0.03 Estimated cost File617
\$13.08 2.422 DialUnits File148
\$13.08 Estimated cost File148
\$1.67 0.050 DialUnits File129
\$1.67 Estimated cost File129
\$0.10 0.012 DialUnits File513
\$0.10 Estimated cost File513
\$0.84 0.124 DialUnits File285
\$0.84 Estimated cost File285
\$0.09 0.012 DialUnits File441
\$0.09 Estimated cost File441
\$0.21 0.089 DialUnits File203

\$0.21 Estimated cost File203
OneSearch, 7 files, 2.720 DialUnits FileOS
\$1.86 INTERNET
\$17.88 Estimated cost this search
\$17.88 Estimated total session cost 3.246 DialUnits

You are now logged off from DialogWeb

Search **Business** Databases

Dialog Index Results

Your select statement is 'S (VETERINARY INDUSTRY OR ANIMAL HEALTH INDUSTRY) AND COMPETITIVE INTELLIGENCE AND BRAZIL' in databases 9, 16, 18, 19, 20, 42, 129, 130, 135, 148, 149, 158, 160, 182, 183, 285, 428, 429, 441, 445, 446, 454, 455, 458, 459, 462, 463, 465, 583, 621, 635, 636.

Sorry, there were no databases matching your search.

Pharmaceutical

9: Business & Industry(TM)
16: Gale Group PROMT® (1990 - present)
18: Gale Group F&S Index(TM)
19: Chemical Industry Notes (CIN)
20: Dialog Global Reporter
42: Pharmaceutical News Index (PNI®)
129: Pharmaceutical and Healthcare Industry News Database (PHIND) - weekly
130: Pharmaceutical and Healthcare Industry News Database (PHIND) - daily
135: NewsRX Weekly Reports
148: Gale Group Trade & Industry Database(TM)
149: Gale Group Health & Wellness Database(SM)
158: DIOGENES® FDA Regulatory Updates
160: Gale Group PROMT® (1972-1989)
182: FDAnews
183: Regulatory Affairs Journals
285: BioBusiness®
428: Adis Newsletters - Current

429: Adis Newsletters - Archive
441: ESPICOM Pharmaceutical & Medical Device News
445: IMS R&D Focus
446: IMS New Product Focus
454: Emergency Room (ER) Database
455: Prous Science Drug News & Perspectives
458: Prous Science Daily Essentials - Daily
459: Prous Science Daily Essentials - Weekly
462: Hospital Inpatient Profiles (HIP)
463: Hospital Outpatient Profiles Database (HOP)
465: Incidence and Prevalence Database (IPD)
583: Gale Group Globalbase(TM)
621: Gale Group New Product Announcements/Plus®
635: Business Dateline®
636: Gale Group Newsletter Database(TM)

Search **Market Information** Databases

Dialog Index Results

Your select statement is 'S (VETERINARY INDUSTRY OR ANIMAL HEALTH INDUSTRY) AND COMPETITIVE INTELLIGENCE AND BRAZIL' in databases 9, 13, 15, 16, 18, 20, 30, 112, 148, 160, 192, 211, 514, 545, 553, 563, 566, 568, 570, 583, 620, 622, 624, 627, 628, 629, 636, 637, 745, 753, 759, 760, 761, 762, 763, 764, 765, 766, 767, 768, 769, 990, 992, 993, 994, 995.

Sorry, there were no databases matching your search.

All Industries

9: Business & Industry(TM)
13: Business & Management Practices®
15: ABI/INFORM®
16: Gale Group PROMT® (1990 - present)
18: Gale Group F&S Index(TM)
20: Dialog Global Reporter
30: Asia-Pacific

112: UBM Industry News(TM)
148: Gale Group Trade & Industry Database(TM)
160: Gale Group PROMT® (1972-1989)
192: Industry Trends and Analysis
211: Gale Group Newsearch(TM)
514: DIALOG Investment Research Index
545: Investext®
553: Wilson Business Abstracts
563: Key Note Market Research
566: Euromonitor Market Research Journals
568: Asian Business Intelligence Reports
570: Gale Group Marketing & Advertising Reference Service®
583: Gale Group Globalbase(TM)
620: EIU: ViewsWire
622: The Economist
624: The McGraw-Hill Companies Publications Online
627: EIU: Country Analysis
628: EIU: Country Risk and Forecasts
629: EIU: Business Newsletters
636: Gale Group Newsletter Database(TM)
637: The Journal of Commerce
745: Investext® PDF Index
753: IBISWorld Market Research
759: Business Insights
760: Euromonitor Strategy
761: Datamonitor Market Research
762: Euromonitor Market Research
763: Freedonia Market Research
764: BCC Market Research
765: Frost & Sullivan Market Intelligence
766: Kalorama Information Market Research
767: Frost & Sullivan Market Engineering
768: EIU Market Research

769: Verdict Market Research

990: DIALOG NewsRoom - Current 4-5 months

992: DIALOG NewsRoom - Archive 2005

993: DIALOG NewsRoom - Archive 2004

994: DIALOG NewsRoom - Archive 2003

995: DIALOG NewsRoom - Archive 2002

Dialog Index Results

Your select statement is 'S VETERINARY () INDUSTRY AND COMPETITIVE () INTELLIGENCE AND BRAZIL' in databases 9, 15, 16, 19, 20, 30, 112, 132, 148, 160, 471, 473, 474, 475, 476, 483, 557, 583, 600, 601, 608, 609, 610, 613, 616, 617, 621, 623, 635, 636, 649, 781, 810, 813, 816, 817.

Sorry, there were no databases matching your search.

Your select statement is 'S VETERINARY AND INDUSTRY AND COMPETITIVE AND INTELLIGENCE AND BRAZIL' in databases 131, 443.

Sorry, there were no databases matching your search.

131: Pharmacontacts

443: IMS Company Search

Estimated Costs for Command Search session:

\$ 0.00

You are now logged off from DialogWeb

Annexe 2 – ABI Inform

DialogWeb

1/9/1 DIALOG(R)File 15:ABI/Inform(R) (c) 2006 ProQuest Info&Learning. All
rts. reserv.

03105382 1083605881

THE TOP 40

Anonymous

Medical Marketing & Media v41n7 pp: 38, 40, 42, 44, 46-49, 51, 53, 57,
59, 61, 63, 66-68, 70, 72, 74, 76-77, 79, 81, 83-86, 88, 90, 92, 94,
96-99, 101, 103, 105, 107, 109-111, 113-115, 118-120, 122-124, 126

Jul 2006

CODEN: MMKMBX

ISSN: 0025-7354 Journal Code: MMM

Document Type: Periodical; Feature Language: English Record Type:

Fulltext Length: 53 Pages

Special Feature: Photographs Illustrations

Word Count: 35227

Abstract:

When asked if 2005 had been a good year, AbelsonTaylor president Dale Taylor replies that they have many reasons to be happy. Revenues increased by about 15% over 2004, the consumer division is gathering momentum, and he feels "fortunate to have not lost any significant brands for quite a while." Dorland Global Health Communications restructured from three business units to two for efficiency's sake after the end of the first quarter last year. Revenues were up slightly to \$23 million compared with \$22 million in 2004, and Rita Sweeney, president and COO, believes the agency is well positioned for continued growth. After growing by a phenomenal 70% in 2004 and pulling in \$9 million, Wishbone ITP's revenue

increased again last year, to \$11 million -- despite the loss of 30% of its business when King Pharmaceuticals halted promotion of Sonata and when AstraZeneca reclaimed Zomig from MedPointe. The top 40 biggest advertising agencies and networks in the pharmaceutical industry are presented.

Company Names:

Abelson-Taylor Inc (NAICS:541810)

Dorland Global Health Communications (NAICS:511140)

Wishbone-ITP Inc (NAICS:541810)

Axis Healthcare Communications (NAICS:541820; 551112)

Cambridge BioMarketing Group (NAICS:541613; 541810)

Geographic Names: United States--US

Descriptors: Pharmaceutical industry; Advertising agencies; Corporate profiles; Awards & honors; Manycompanies; Revenue

Classification Codes: 9190 (CN=United States); 8641 (CN=Pharmaceuticals industry); 8301 (CN=Advertising agencies); 9110 (CN=Company specific)

Print Media ID: 23956

ABI/Inform(R) (Dialog® File 15): (c) 2006 ProQuest Info&Learning. All rights reserved.

© 2006 Dialog, a Thomson business

Annexe 3 – Liste de Conferences

ITEM	INSTITUIÇÃO	RAMO DE ATIVIDADE	CONTEUDO DO CURSO/ PALESTRA	DATA
1	Brasilião e Associados	Consultoria	Inteligência Competitiva	dez/00
2	Fórum de Competitividade Curitiba	Evento de Competitividade	Inteligência Competitiva	abr/02
3	IIR	Institute for International Research - treinamentos	IC em uma indústria do ramo veterinário: aplicação de uma ferramenta visual para análise da concorrência,	abr/02
4	Brasilião e Associados	Consultoria	Planejamento, Estratégias Competitivas e Cenários	out/02
5	Thompson	Empresa de treinamentos	Inteligência Competitiva	out/02
6	ADPO		Estruturando o depto de IC	nov/02
7	Lê Pêra	Agência de Propaganda e Marketing	Inteligência Competitiva	set/03
8	ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação	Inteligência Competitiva na Prática	out/03
9	FGV	Faculdade Getúlio Vargas	Inteligência Competitiva	out/03
10	IBC, 5ª. Conferencia anual	International Business Communications	Implantação da IC na Vallée S.A.	mar/04
11	SUCESU	Associação de Usuários de Informática e Telecomunicações	Estruturando o Dpto. de IC – A Experiência da Vallée S.A.	mar/04
12	SLADE	Sociedade Latino Americana de Estratégia	O Processo de Administração Estratégica em Tempo Real	abr/04
13	IBC	International Business Communications - Treinamentos	Avaliando os Resultados Obtidos com a Implementação do Sistema de IC	set/04
14	Lê Pêra	Agência de Propaganda e Marketing	Avaliação de Retorno de IC.	set/04
15	ABRAIC	Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva	V Workshop de inteligência competitiva,	out/04
16	DVCA – Danton Velloso e Cons.Assoc.	Consultoria	Implantação da Gestão de Competências e de IC na Vallée S.A. - O uso das Árvores de Conhecimento,	out/04
17	UFSCAR	Universidade de São Carlos	Inteligência Competitiva	out/04
18	FIA	Fundação Instituto de Administração - FEA/USP	Implantação da IC na Vallée S.A.	mai/05
19	International Motores		Implantação da IC na Vallée S.A.	mai/05
20	EMI	Escola de Marketing Industrial	Inteligência Competitiva	mai/05
21	MDIC	Ministério da Indústria e Comércio	Implantação da IC na Vallée S.A.	mai/05
22	ABRAIC	Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva	Oficinas de IC	ago/05
23	Embrapa	Empresa Brasileira de Pecuária e Agricultura	Implantação da IC na Vallée S.A.	out/05
24	SABESP	Empresa de Sanamento Básico de São Paulo	Implantação da IC na Vallée S.A.	out/05
25	POLI - USP	Escola Politécnica da USP	Implantação da IC na Vallée S.A.	fev/06
26	Embraer	Empresa Brasileira de Aeronáutica	Implantação da IC na Vallée S.A.	mar/06
27	SERPRO	Serviço de Processamento de Dados do MDIC	Implantação da IC na Vallée S.A.	jul/06
28	Internews	Empresa de treinamentos	O uso de uma ferramenta visual para análise da concorrência e de clientes	ago/06
29	KM 2007	Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento	O Programa de IC na Vallée S.A.	ago/06
30	ABMR	Associação Brasileira de Marketing Rural	O uso de uma ferramenta visual para análise da concorrência e de clientes	out/06
31	EMI	Escola de Marketing Industrial	Implantação da IC na Vallée S.A.	out/06
32	IDORT	Instituto de Organização Racional do Trabalho	Implantação da IC na Vallée S.A.	jan/07
33	ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing	O uso de uma ferramenta visual para análise da concorrência e de clientes	fev/07
34	FEA	Faculdade de Economia e Administração - USP	Implantação da IC na Vallée S.A.	abr/07
35	EMI	Escola de Marketing Industrial	Implantação da IC na Vallée S.A.	mai/07
36	AMCHAM	Câmara Americana de Comércio	Implantação da IC na Vallée S.A.	jul/07

Annexe 4 – Validation du problème

PRODUTO/MERCADO	SOLICITAÇÃO	ATENDIMENTO
BRUCELOSE	PROJEÇÃO DAS VENDAS DE BRUCELOSE	FORNECIDO SOMENTE O REBANHO POTENCIAL VACINÁVEL
BRUCELOSE	PREÇOS DE VENDAS DE TODOS OS CONCORRENTE	FORNECIDO PREÇO DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES
BRUCELINA VALLÉE	VENDAS EM UNIDADES E VALOR R\$ DA BRUCELOSE, ÚLTIMOS 10 ANOS	FORNECIDO SOMENTE O Nº DE DOSES -
MERCADO DE VACINA C/ RAIVA	TAMANHO DO MERCADO EM DOSES	ESTIMATIVA DO ANO DE 1999
	PRINCIPAIS EMPRESAS	RELAÇÃO DOS CONCORRENTES
	LEVANTAMENTO EPIDEMIOLÓGICO EXISTENTE	NÃO ATENDIDO
BIOLÓGICOS P/ PETS	TAMANHO DO MERCADO	SOMENTE UMA ESTIMATIVA DAS EMPRESAS PART. DA PESQ. SINAPSE
PROBIÓTICOS	QUAL O VOLUME DE VENDAS DO AVIGUARD - DA BAYER ?	NÃO ATENDIDO
LIBERAÇÃO CONTROLADA	TAMANHO DO MERCADO	NÃO ATENDIDO
PECUÁRIA LEITEIRA (NICHOS)	PROPRIEDADES TECNIFICADAS P/ PROD. LEITE	ATENDIDO , SOMENTE TOTAL BRASIL
	PREÇOS DE VENDAS DOS PRODUTOS, NUFLO, EXCENEL, COOPERFLOR	ATENDIDO A NECESSIDADE IMEDIATA
PECUÁRIA DE LEITE (NICHOS)	MERCADO DE BST	ATENDIDO, SOMENTE MERCADO POTENCIAL
	PREÇO DE VENDA DOS PRODUTOS BST EXISTENTES	ATENDIDO, LEVANTAMENTO NÃO ESTRUTURADO
MERCADO INTERNACIONAL (BDI)	VALOR DO MERCADO DO MERCOSUL	SOMENTE FOI FORNECIDO O MATERIAL DISPONÍVEL SOBRE MERCADO INTERNACIONAL, PASTA COM VÁRIAS CÓPIAS (NÃO ORGANIZADAS NEM ANALISADAS).
	VALOR DOS PRINCIPAIS DA AMÉRICA LATINA	
	QUAIS SÃO OS VOLUMES DE VENDAS	
	QUAL O VOLUME DE VENDAS DE VACINAS C/ CLOSTRIDIOSES NOS PAÍSES DO MERCOSUL	

Solicitação de Pesquisa de Informações - IC

1- Solicitante: _ _ _ _ _

2- Setor: _ _ _ _ _

3- Data da Solicitação: ____/____/____

4- Título da Pesquisa:

5- Data ótima para retorno: ____/____/____

6- Descrição detalhada da solicitação:

7- Forma desejada da apresentação:

8- Objetivos:

Fontes Sugeridas:

ass: Informações

ass: Solicitante

Annexe 6 – Premier rapport de IC envoyé

Localização (Código da informação):

VALLEE S.A.

FORMULÁRIO DE IC

Empresa:	Merial		
Data:	26/01/2001		
Fonte:	3.1. Distância da origem:	<input type="checkbox"/> Primária	<input checked="" type="checkbox"/> Secundária <input type="checkbox"/> Terciária
	3.2. Natureza:	<input type="checkbox"/> Formal	<input checked="" type="checkbox"/> Informal
Natureza da informação:	<input checked="" type="checkbox"/> Boato <input type="checkbox"/> Jornal <input type="checkbox"/> Revista Técnica / Artigo Técnico		
	<input type="checkbox"/> Observação em eventos <input type="checkbox"/> Revistas <input type="checkbox"/> Reuniões entre empresas		
	Nome: _____		
Informante:	5.1. Nome: Miguel Domingues Júnior		
	5.2. Cargo: Assistente Técnico Comercial		
	5.3. Cidade: São José do Rio Preto		
	5.4. Estado: São Paulo		
	5.5. Tempo de empresa: 8 meses		
Assunto Principal da informação	6.1. Espécie animal:		
	<input checked="" type="checkbox"/> Bovinos <input type="checkbox"/> Caprinos <input type="checkbox"/> Aves		
	<input type="checkbox"/> Suínos <input type="checkbox"/> Pets <input type="checkbox"/> Equinos <input type="checkbox"/> Outras: _____		
	6.2. Classe Terapêutica:		
	<input type="checkbox"/> Vacinas <input type="checkbox"/> Terapêuticos <input type="checkbox"/> Antiparasitários		
	<input type="checkbox"/> Probióticos / Hormônios para produção <input type="checkbox"/> Suplementos		
	<input checked="" type="checkbox"/> Não revelada <input type="checkbox"/> Outros: _____		
	6.3. Movimento da Informação:		
	<input type="checkbox"/> Novo produto <input checked="" type="checkbox"/> Ação Mercadológica		
	<input type="checkbox"/> Investimento em plantas atuais <input type="checkbox"/> Investimento em novas plantas		
	<input type="checkbox"/> Movimentação de Pessoal <input type="checkbox"/> Pesquisa		
	<input type="checkbox"/> Outras: _____		

Assunto Secundário da Informação: Segundo o representante Rogério Cortes (São José do Rio Preto - SP) a Merial contratou um médico veterinário para atuar junto às 15 lojas da Cooperativa Copercitrus. O trabalho deste profissional objetiva a criação de demanda para os produtos desta empresa. Para tanto, o promotor realizará visitas aos pecuaristas da região oferecendo suporte técnico, divulgando a linha de produtos e realizando vendas diretas a campo (Pedido Técnico).

Palavras – Chave: Contratação; Médico Veterinário; Promotor de vendas; Copercitrus; Pedido Técnico.

Texto:

PARA USO DO COMITÊ DE ANÁLISE

. Confiabilidade da fonte: ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

. Confiabilidade do informante: ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

. Relevância da Informação: ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

. Criticidade da Informação: ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

. Ação Sugerida: ☐ Relatório mensal
☐ Briefing Estratégico
☐ Boletim Extraordinário

Annexe 7 – Deuxième formulaire de IC

Formulário de IC		
Empresa	Merial	Data: 27/6/2001
Fonte	Distância de Origem:	Secundária
	Natureza:	Formal
Informação	Natureza:	OBS em PDV/Consumidor
	Nome:	
Campos de Competência	Novos Produtos	
	Imagem	
	Condições Financ.	
	Condições Mercad.	Condições mercadol - Geração demanda média
		Condições mercadol - Invest MKT direto alto
		Condições mercadol - Mat Promoc alto
		Condições mercadol - Parcerias alta esc
	Estrutura / Pessoas	
	Capacidade Produtiva	
	Alianças Estratégicas	
Tecnologia		
Texto	O pecuarista recebeu uma ligação da editora da revista Granja com uma proposta de assinatura da revista por 1 ano, onde o mesmo receberia como brinde um frasco de Eprinex de 1 L ou 250 ml de Ivomec Gold, simultaneamente foi realizado uma pesquisa, que procurava saber o hábito de compra do pecuarista (frequência, quais produtos, onde, etc.). O resultado nesse caso foi sem sucesso	
Informante	Nome	Sandra Johansson
	Área de Atuação	DCO-GTC
	Cidade	Esmeralda
	Estado	RS
	Tempo de Empresa	de 1 a 3 anos

Annexe 8 – PROCEDIMENTO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA FEIRAS, EXPOSIÇÕES E CONGRESSOS

ÍNDICE

1) INTRODUÇÃO.....=.....	Página 2
2) PROCEDIMENTO.....	Página 2
3) PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	Página 2
4) PLANEJAMENTO PARA O EVENTO.....	Página 4
5) CONDUÇÃO DAS ATIVIDADES.....	Página 5
5.1) ASPECTOS ORGANIZACIONAIS.....	Página 5
5.2) ASPECTOS ÉTICOS.....	Página 6
5.3) ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS.....	Página 7
5.4) ENVOLVIMENTO COM A GIN.....	Página 7
5.5) CONTRA INTELIGÊNCIA.....	Página 7

ANEXOS:

ANEXO 1: Lista de Eventos

ANEXO 2: Questionário Padrão para Eventos

ANEXO 3: Procedimento de IC para eventos - Fluxograma

Elaborado por: Sergio Marchi

Gerente de Inteligência e Negócios

Data: 02/10/2003

Revisão: 1

1) INTRODUÇÃO

Eventos como feiras e exposições agropecuárias, leilões e congressos técnicos são eventos públicos muito importantes para atividade de IC, pois oferecem a oportunidade de, em apenas um local concentram, fabricantes, provedores de serviços e clientes potenciais ou já existentes. Também possibilita o contato próximo entre concorrentes, de modo a economizar grandes esforços de coleta de informação.

Além desses fatos, em locais fora de seu local de trabalho habitual, as pessoas tendem a ficar mais relaxadas em relação a considerações de segurança de informações, ou mesmo nem se preocupam com elas.

2) PROCEDIMENTO

Durante o planejamento das atividades para o ano seguinte, deve ser definida a lista de eventos dos quais a equipe de IC irá participar.

A data para definição dessa “Lista de Eventos” é, portanto, 15 de setembro de cada ano.

A “Lista de Eventos” deve ser elaborada a partir do conhecimento próprio da equipe de IC, acrescidas das considerações da equipe de Marketing, Vendas, Assistência Técnica e da Diretoria de Gestão Tecnológica.

Os eventos constantes da “Lista de Eventos” devem ser classificados de acordo com sua natureza, ou seja: Exposição, Leilão, Congresso / Seminário Técnico e conter: data de realização, cidade / estado, nome do Armador (ver item 3.1). (Ver Modelo Anexo 1) e dos demais participantes do grupo que trabalhará no evento (ver item 3), com suas respectivas funções.

3) PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

A fim de atingir um grau elevado de eficiência, os eventos devem ter a participação de uma equipe de IC, e não apenas uma só pessoa. Em casos de mais de uma pessoa, os papéis e atribuições de cada um serão:

3.1 – ARMADOR: É o coordenador geral das atividades de IC durante o evento. É de sua responsabilidade o planejamento geral e a execução de atividades de coleta, análise e disseminação dos resultados de IC naquele evento.

3.2 – ANALISTA: É o profissional que auxilia a equipe de coleta até a análise de dados e informações. É responsável pela condução das entrevistas pré-evento com clientes internos. (Ver item 4). Deve trabalhar em perfeita sintonia com o Armador.

3.3 – CONTATOS: São responsáveis por facilitar a interação fontes e alvos (ver 3.4 e 3.5). São os coletores os responsáveis por traduzir os desejos dos clientes internos para as fontes,

que farão a interação com os alvos, bem como elaborar os relatórios produtos com as interações.

3.4 – FONTES: São os indivíduos que tem acesso aos alvos (ver 3.5). Podem ser internos ou externos à Vallée, mas em qualquer circunstância devem ter uma razão para estarem presentes ao evento e devem ter acesso aos alvos ou no mínimo, serem aptos a obter tal acesso.

Ex.: Ter trabalhado no passado com o alvo, compartilhará algum interesse profissional com o alvo. Em último caso, deve ter conhecimento técnico suficiente para fazer uma pergunta ao alvo sem que, com isso, desperte a suspeita do alvo sobre a atividade de IC.

3.5 – ALVOS: São aqueles que tem o conhecimento por responder as questões formuladas pelos clientes internos ou, na falta destas, as questões existentes no “Questionário Padrão para Eventos”, formulado pela equipe de IC (Ver anexo 2). Para elaboração desse Questionário, levar em consideração que as necessidades das diversas áreas, em geral, seguem padrões contidos na tabela 1.

CLIENTES NECESSIDADES

Vendas/ MKTG Recursos para contra-atacar os ataques aos produtos feitos diariamente pelos concorrentes

P & D Diferenciais que estão sendo adicionados aos produtos para lhes agregar valor
Diretoria/ Presidência Padrões e Tendências

Assistência Técnica O que se pode esperar em termos de melhorias de produtos e pedidos de melhorias feitos pelos clientes dos concorrentes

4) PLANEJAMENTO PARA O EVENTO

O planejamento para o evento deve levar em consideração o fato de que a atividade de IC não é um fim em si mesmo, e sim um meio pelo qual alguém terá maior segurança para a tomada de decisão. Com isso em mente, a preparação para um evento deve se iniciar com bastante antecedência à sua realização. Algo em torno de 2 meses pode ser considerado como um prazo para um bom planejamento.

A atividade mais importante nessa fase é identificar os beneficiários, dentro da empresa, que se interessariam pelo resultado do esforço de IC feito durante o evento.

Em situações gerais, os beneficiários dentro da empresa compreendem, mas não se limitam a: equipe de vendas, marketing, assistência técnica e desenvolvimento de produtos.

Como cada uma dessas funções tem necessidades diferentes em relação aos produtos de IC, é preciso proceder à seguinte etapa de planejamento: as entrevistas pessoais..

As entrevistas pessoais com os beneficiários das atividades de IC devem ser conduzidas pelo Analista (item 3.2), após sua troca de informações com o Armador do evento.

Nessas ocasiões devem ser esclarecidas completamente o quê se deve ser investigado, os porquês da investigação e os resultados esperados, de modo a não frustrar as expectativas dos clientes internos.

Os entrevistados devem receber antes da entrevista marcada, uma comunicação formal, contendo o programa do evento, com o nome (quando) dos participantes e responsáveis por eventos paralelos, de maneira a permitir que sejam selecionados os melhores alvos a serem pesquisados sobre os assuntos de relevância pelos entrevistados.

OBS.: Caso não haja interesse, por parte dos clientes internos identificados no recebimento de um produto IC, a equipe de IC participará igualmente do evento, com o intuito de se preencher as questões do “Questionário Padrão para Eventos” (Ver anexo 2)

Após a elucidação de todas as dúvidas sobre as questões a serem investigadas, o Armador deve tomar as seguintes providências:

- Reservar hotel e passagens aéreas para toda a equipe, com, no mínimo, duas semanas de antecedência. Deve ser dada preferência à estada nos hotéis recomendados pela organização do evento, se houver, a fim de se aumentar as chances de contatos informais entre alvos e fontes.
- Reunir toda a equipe antes do evento para repassar objetivos, papéis e responsabilidades e estabelecer estratégias de coleta de informação.
- Manter um check list e apresentá-lo à GIN antes do deslocamento para o evento.

O Anexo 3 mostra um fluxograma com as interações dos diversos envolvidos nas atividades de IC durante um evento.

5) CONDUÇÃO DAS ATIVIDADES

5.1) Aspectos Organizacionais

Após ter sido elaborado o questionário – específico para o evento, de acordo com as necessidades dos clientes internos, ou o “Questionário Padrão para Eventos”, é preciso seguir as seguintes recomendações, no mínimo:

- Coletar informações sobre 5 concorrentes, no máximo;
- Coletar 5 peças de informação por concorrente;
- Priorizar as necessidades de informação de acordo com os critérios: “críticas”; “importantes”; “boas de se ter”;
- Escolher a melhor maneira, melhor hora e melhor abordagem;
- Ler o regulamento do evento;
- Ensaiar as questões a serem formuladas, não deixando espaço para ser obrigado a fornecer informações da Vallée;
- Dividir as tarefas, de modo a não deixar ninguém sem ser visitado e nem visitar o mesmo alvo duas vezes;
- Visitar o stand do alvo em horários tumultuados, para obter informações gerais;
- Visitar o stand em horários calmos, para fazer perguntas diretas;
- Controlar a entrevista, fazendo perguntas;
- Participar de eventos paralelos, como palestras, exposições especiais, leilões, etc;
- Tentar se hospedar no hotel recomendado pela organização do evento, e usar os meios de transporte do evento, em vez de táxis;
- Nunca utilizar mais de um contato pelo mesmo alvo, para não provocar suspeitas;
- Não destinar muitos alvos para o mesmo contato – Máximo de 3;
- O contato deve ter uma razão plausível para esta no mesmo evento que o alvo;

5.2 Aspectos éticos

- Sempre identificar-se;
- Ao utilizar-se de contatos, fazê-lo de forma discreta e apropriada, de modo a proteger sua reputação profissional,
- Não pressionar demais os contatos. Se não for possível obter a informação de uma maneira, tente outra.

5.3 – Elaboração de relatórios

Ao se reunir com o contato, o analista deve, no mínimo, responder às seguintes questões, sob a forma de um relatório:

- O que significam para a Vallée, as informações coletadas?
- Elaboração de uma SWOT, por cada alvo.
- Fazer recomendações a partir das SWOT's elaboradas.
- Fazer relatórios específicos para cada cliente interno, respondendo às perguntas formuladas antes do evento.

5.4 – Envolvimento com a GIN

Em eventos críticos, é recomendável que o Armador programe com a GIN um horário para reportar o andamento das atividades, ou para redirecionamentos necessários. Nesses casos, deverá ser usada a ferramenta de teleconferência, a partir do quarto hotel em que o Armador estiver hospedado. Nessas ocasiões o Armador deverá preparar um relatório do status e dos questionamentos que se fizerem necessários.

5.5 – Contra Inteligência

Da mesma maneira que a equipe de IC da Vallée deseja informações, os concorrentes também procuram obtê-las.

A situação mais vulnerável nesse aspecto, é a participação da Vallée em eventos com stands próprios, ou em parceria com nossos clientes.

Nesses casos, é comum a presença de um grande número de funcionários da Vallée, da DCO e DGT, que são os que possuem um grande número de informações estratégicas.

Assim, as precauções devem ser redobradas, e todos devem estar atentos a :

- Perguntas sobre nossos produtos e processos;
- Questionamento sobre política de preços e promoções;
- Posicionamento de produtos;
- Planos de ampliação da empresa;
- Planos de contratação de pessoal;

Para evitar a fuga involuntária de informações, os participantes do stand devem tomar os seguintes cuidados:

- Perceber se não estão sendo “alvo” de IC dos concorrentes
- Identificar todos os contatos que entrarem nos nossos stands;
- Ao identificar uma questão estratégica, avaliar o risco de divulgar a informação e, no caso de este ser grande, não se sentir constrangido em não fornecer a informação solicitada. Sempre é possível, quando necessário, alegar “impossibilidade” ou “confidencialidade”;
- Quando o risco de fornecer uma informação for baixo, ou não causar nenhum impacto, somente fornecer a informação pedida em troca de outra muito valiosa para a Vallée. Em caso de dúvida, é bastante plausível consultar o Coordenador do Evento ou o Armador de IC;
- Antes da realização do evento, o Armador deve reunir-se com o Coordenador do Evento para conscientização dos pontos acima e procedimentos gerais da IC a serem adotados durante o evento.

Annexe 9- Exemple de Rapport “Em Coulisses”



AGRISHOW 2006

O que é o Agrishow?
É um evento educativo de difusão de tecnologia agropecuária, dirigido a produtores rurais do país e exterior.

1. FICHA TÉCNICA
Evento: Agrishow Ribeirão Preto 2006
Local: Ribeirão Preto - SP
Data: 15 a 20 de maio de 2006

1.1 Informações Gerais do Evento

- Número de visitantes (previsto): 115.000
- Nº de expositores (físicos e de difusão): 441
- Nº de exposições/tecnologias: 1.250 máquinas e implementos agropecuários vão mostrar sua potencialidade.
- Recebem visitantes de 32 países
- Movimentação financeira: R\$ 500 milhões (34% acima do que foi movimentado em 2002)

COMPARAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO EM AGRISHOW RIBEIRÃO PRETO

Ano	Participantes
1994	12.000
1998	35.000
2002	65.000
2006	115.000

AGRISHOW 2006

2. Questão-Chave e Resposta

Seguindo a metodologia estabelecida para o produto Nos Bastidores foi enviado o seguinte comunicado:

Caro:
No planejamento de Intelligência Competitiva 2006 contávamos a participação em alguns eventos. Um desses eventos é o Agrishow Ribeirão Preto, onde iremos procurar as páginas de 15. Para a estratégia de inteligência que é a de buscar informações sobre a expansão da agricultura em São Paulo (desenvolvimento econômico, especialmente o setor de açúcar). Segundo metodologia específica e previamente aprovada a análise de dados a ser utilizada, solicito a você de alguns pontos (2 a 1) a respeito do evento e sua estrutura que possam ser importantes para nossa estratégia.

Objetivo que você gostaria de obter até o dia 10/05/06: (se houver necessidade discuta com nossos consultores)

Assunto:
Ribeirão Preto

A questão chave permanece a do objetivo de visita do Agrishow RP que era a de buscar informações que pudessem mostrar o mapa de expansão da agricultura, especialmente a cana-de-açúcar (particularmente no estado de São Paulo) e qual a velocidade dessa expansão.

A cana-de-açúcar é a commodity agrícola que foge ao padrão de crise visto no soja e no milho, por exemplo. Cresceu em volume e faturamento e as previsões indicam crescimento para os próximos anos.

A Agrishow RP 2006 apostou na cana-de-açúcar e a transformou no foco do evento, onde foram lançados muitos equipamentos para a colheita mecanizada; alguns com tecnologia de última geração (exemplo: uma colhedora de cana operada por satélite e posicionada por GPS).

AGRISHOW 2006

4. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

4.2 – O ESTADO DE SÃO PAULO, A EXPANSÃO DA CANA-DE-AÇÚCAR E A BOVINOCULTURA.

Observando-se a concentração do nº de colheitas em 2004 e em 1994 (vide página 17) nota-se uma importante alteração, com a concentração deslocando-se para o oeste do Estado. A expansão da cana pode ser uma das explicações para esse deslocamento, uma vez que o pólo de grande desenvolvimento dessa cultura se concentrou em Ribeirão Preto. Novas expansões poderão não só concentrar ainda mais a produção bovina, mas também causar uma diminuição ainda maior no nº de colheitas, sendo que o aumento da produtividade será o fator diferencial nesse aspecto da concentração de áreas de bovinocultura e se o preço da arroba futura se mantiver em alta, pode haver um aumento do confinamento (vide Portal IC - Acontece de junho 08).

A produção de leite no Estado teve grande queda, mas a concentração da produção não apresentou alterações significativas (vide página 18), isto é: produz-se menos (queda de 13% em dez anos, enquanto que no Brasil, nesse mesmo período, a produção de leite cresceu 49%) no mesmo lugar. Novas expansões poderiam afetar as regiões produtoras concentradas na região oeste do Estado.

Annexe 10 – Code de Conduit Vallée pour IC

O Código de Conduta para Inteligência Competitiva na Vallée S.A.

1- Introdução

A disciplina Inteligência Competitiva é um processo de apoio à tomada de decisões em níveis estratégico, tático e operacional, que compreende as atividades de planejamento, coleta, análise e disseminação de informações sobre atividades dos concorrentes e do ambiente competitivo em geral, englobando aspectos tecnológicos, normativos e legais presentes no mercado em que a Vallée atua. Na Vallée, esse processo é centralizado pela Gerência de Inteligência Competitiva (GIC), subordinada à Gerência de Inteligência e Negócios (GIN) que, por sua vez, é ligada diretamente ao Diretor Presidente da Empresa.

O objetivo do estabelecimento deste Código de Conduta é fornecer a todos os funcionários da Empresa, quando envolvidos em atividades de Inteligência Competitiva, diretrizes básicas sobre o que a Vallée considera ético e não ético, de acordo com seus valores e princípios. Este Código de Conduta, portanto, está totalmente alinhado com os princípios éticos da Vallée, bem como com seus valores morais e culturais.

Este não tem a pretensão de resolver a totalidade dos dilemas éticos que invariavelmente surgem ao se desenvolverem as atividades de Inteligência Competitiva, o que o torna, portanto, um processo passível de correções, adaptações e evoluções, dentro de um contexto de aprendizado amplo, valorizado e encorajado pela Vallée.

As diretrizes constantes neste Código de Conduta aplicam-se a todas as etapas do processo de Inteligência Competitiva, porém têm mais ênfase na etapa de coleta de dados e informações, onde os conflitos éticos são mais frequentes e as barreiras éticas são menos respeitadas. Essa característica é devida ao grande contato com fontes primárias de

informação, que são as de maior valor para os objetivos do processo de Inteligência Competitiva.

Entretanto, as atividades de Inteligência Competitiva pressupõem a participação de todos os funcionários, das mais diversas áreas, formando uma grande rede de colaboradores, em que todos podem desempenhar todos os papéis. Dessa forma, ora são informantes, ora são analistas, ora são destinatários das análises. Assim, na Vallée, **todos** devem guiar suas atividades de IC pelas diretrizes constantes deste Código de Conduta.

Este Código de Conduta não faz referências a questões legais. A análise de o quê é permitido ou proibido perante as leis brasileiras é de competência das esferas judiciais e a Vallée segue, fielmente, o estabelecido na Constituição Brasileira e suas leis.

2. Diretrizes Gerais de Conduta Ética

2.1. Técnicas de coleta de dados

De maneira geral, as técnicas de coleta de dados e informações podem ser classificadas como se segue:

2.1.1. Técnicas legítimas: são atividades inquestionáveis, que têm a concordância de todos (empresa, sociedade e governo) sobre sua eticidade, no que se refere à coleta de informações públicas.

2.1.2. Técnicas de não identificação completa própria: são aquelas em que o pesquisador não se identifica totalmente para a fonte a ser pesquisada, com o intuito de não despertar a não- cooperação com sua pesquisa.

2.1.3. Técnicas de influência imprópria: são aquelas em que as informações são obtidas por meio de relacionamentos baseados em persuasão psicológica, como ligações amorosas, por exemplo.

2.1.4. Técnicas de meios impróprios ou falsos: são aquelas em que os objetivos não estão claros para a fonte a ser pesquisada. Exemplo: falsas entrevistas para empregos.

2.1.5. Técnicas de inteligência accidental ou não solicitada: não podem ser consideradas técnicas de coleta, pois dependem do acaso. São exemplos: conversas em locais públicos, aviões, etc; mensagens encontradas em máquinas de fax, xerox, e-mails enviados por engano, etc.

2.1.6. Outras técnicas: são aquelas que não se encaixam nas categorias acima. Podem ser: pesquisa em lixo, coerção, investigação pessoal, etc.

2.2. Princípios Universais

Podem ser estabelecidos quatro Princípios Universais para nortear as ações de Inteligência Competitiva. São eles:

- 2.2.1. **Princípio do Não-Prejuízo:** a idéia por trás deste princípio é não causar prejuízo à posição do concorrente investigado e não obter dado considerado como “segredo comercial” de seu negócio. (ver item 2.3.1).
- 2.2.2. **Princípio da Preservação da Fonte:** refere-se à não explicitação da fonte da informação, a menos que permitido por ela. Inclui o respeito ao cumprimento de acordos de confidencialidade que a fonte a ser pesquisada porventura tenha com a organização a que pertence ou a que tenha pertencido.
- 2.2.3. **Princípio do Não-Constrangimento:** refere-se à não realização de qualquer atividade da qual a Vallée possa se envergonhar ou ficar constrangida perante a sociedade, seus acionistas e concorrentes.
- 2.2.4. **Princípio da Cautela:** refere-se a situações de dúvida sobre a ética em uma atividade. Em caso de dúvida, não prossiga.

Com base nos Princípios Universais, a Vallée considera éticas apenas as atividades citadas nos itens 2.1.1 e 2.1.5. Todas as demais técnicas de coleta de dados são consideradas como não-éticas.

2.3. O que a Vallée espera dos diversos agentes envolvidos em atividades de Inteligência Competitiva.

As atividades de IC são conduzidas por diversos agentes que, ora fornecem informações, ora as analisam e, em outras ocasiões, utilizam os produtos gerados pela GIC. Entretanto, é possível distinguir duas categorias principais de fontes de dados: fontes externas à Vallée e fontes internas da Empresa.

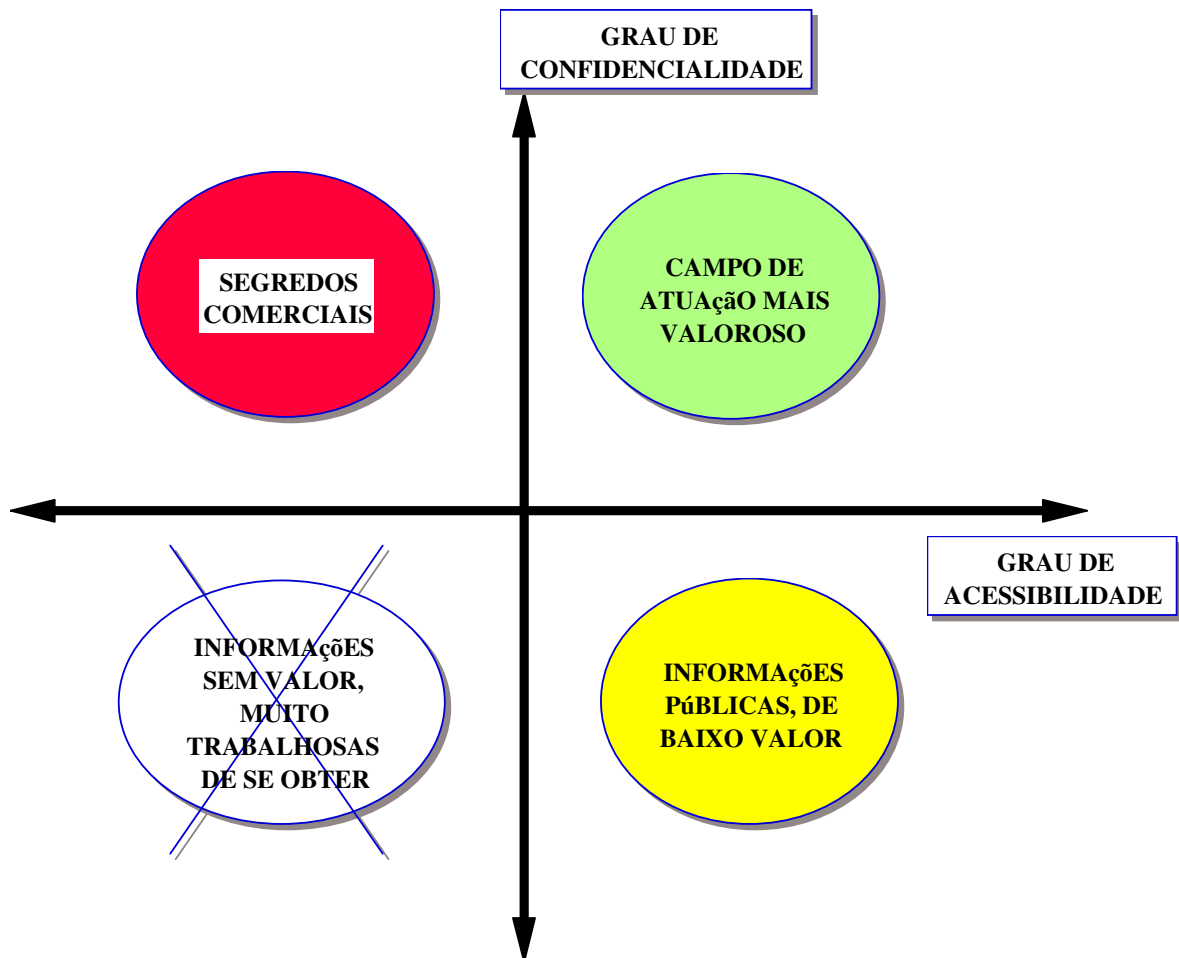
2.3.1. Coleta de dados e informações em Fontes Externas: Campos de Atuação de IC

Estima-se que 80 a 90% das informações relevantes para uma análise de Inteligência Competitiva sejam obtidas dentro da própria empresa, a partir de dados disponíveis em publicações coletadas de maneira ética. Entretanto, torna-se necessário definir os conceitos de “informação pública”. Para tanto, são identificados os seguintes parâmetros:

- **Grau de confidencialidade:** informações com alto grau de confidencialidade são aquelas que conferem alguma vantagem competitiva a quem as possui. Podem ser classificadas como “segredos comerciais”, e sua divulgação pode afetar consideravelmente a companhia. Ex: protótipos, processos de produção, etc.
- **Grau de acessibilidade:** trata-se do grau de proteção ou de contra-medidas estabelecidas pela empresa que possui um “segredo comercial”. Entretanto, mesmo informações consideradas altamente confidenciais, que não sejam protegidas por meio de medidas eficientes, podem não ser consideradas como “segredos comerciais”.

É possível, portanto, definir quatro campos de atuação de Inteligência Competitiva, conforme mostra a Figura abaixo:

CAMPOS DE ATUAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA



Percebe-se, da figura acima, que as atividades de coleta de informações com o propósito de alimentar o processo de Inteligência Competitiva devem ser focadas no quadrante verde, em que o valor resultante de sua obtenção, por meio de técnicas éticas, é o maior. Atividades focadas no quadrante vermelho são consideradas não-éticas e, assim, devem ser evitadas, observando-se sempre o disposto nos itens 2.1 e 2.2.

2.3.2. Coleta de Dados e Informações em Fontes Internas (funcionários da Vallée) :

O primeiro conceito que deve ser claramente estabelecido é o de que *qualquer informação obtida por qualquer funcionário e que tenha relevância para os negócios da Empresa é de propriedade da Empresa, e não do funcionário*. Este não pode, portanto, assumir uma postura de proprietário da informação e utilizá-la em seu próprio proveito.

O segundo conceito que merece atenção é o da diferenciação que deve ser feita entre ***Informação e Conhecimento***. Para os propósitos deste Código de Conduta, entende-se como ***Informação*** dados sobre fatos, concorrentes e o ambiente competitivo em geral, que foram organizados e podem ser utilizados de forma prática e sistemática. Nesse sentido, a Vallée identifica duas categorias de informações: as informações sobre organizações a que os funcionários tenham pertencido anteriormente e as informações sobre a Vallée.

Com relação à primeira categoria de informações, a Vallée considera ético solicitá-las.

Entretanto, faz as seguintes ressalvas:

1. não exigir compartilhamento de tais informações. Em casos de existência de contratos de sigilo, respeitá-los integralmente;
2. o funcionário que não desejar compartilhar tais informações não será discriminado como “não-colaborativo”,
3. o limite é a ética de cada um.

Com relação à segunda categoria de informações é suficiente ressaltar que ***todo funcionário da Vallée, ao assinar o contrato de trabalho, assina também um Contrato de Sigilo e Confidencialidade, e deve cumpri-lo integralmente, sob a pena de, desobedecendo-o, estar sujeito às sanções judiciais pertinentes.***

Dessa forma, fornecer informações sobre a Vallée a terceiros, durante sua permanência na Empresa, ou mesmo após sua eventual saída, será considerada uma conduta não-

ética e como descumprimento de contrato, estando o infrator sujeito às medidas judiciais cabíveis.

Diferentemente de ***Informações***, outro conceito fundamental para os propósitos deste Código de Conduta é o ***Conhecimento***. Entende-se por ***Conhecimento*** o saber fazer as atividades da função para a qual o funcionário foi contratado pela Vallée, resultante de experiências anteriores, profissionais e/ou pessoais. Com relação ao ***Conhecimento***, a Vallée considera ético, valoriza e espera que os funcionários se aproveitem de todo o conhecimento adquirido em sua vida profissional e pessoal antes de ingressar no quadro de funcionários da Empresa. Da mesma forma, a Vallée espera que esse conhecimento adquirido anteriormente seja transmitido à Organização, na forma de orientações, procedimentos formais e demais instrumentos existentes ou que venham a ser implantados na Empresa.

A figura abaixo ilustra os conceitos constantes deste item.

2.3.3. O que se espera dos funcionários da GIC

Conforme detalhado no item 1, a GIC é o órgão da Vallée que concentra as informações coletadas por todos os funcionários da Empresa, no contexto da Inteligência Competitiva. Cabe à GIC a responsabilidade da análise de todas as informações coletadas, transformando-as em produtos úteis para as ações estratégicas, táticas e operacionais para os diversos usuários do sistema de Inteligência Competitiva da Vallée. Além das diretrizes gerais para todos os funcionários da Empresa, espera-se que os funcionários da GIC estejam aptos a:

- a. Exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade;
- b. preservar sua dignidade e independência profissional;

- c. esforçar-se continuamente para aumentar o reconhecimento e o respeito às suas atividades;
- d. manter sigilo sobre o que souber, em função de sua atividade profissional;
- e. evitar envolver-se em “conflitos de interesse” no cumprimento de seus deveres;
- f. emitir opinião, dar parecer e sugerir medidas somente depois de estar seguro das informações produzidas e da confiabilidade dos dados obtidos;
- g. utilizar-se dos benefícios da ciência e tecnologia moderna objetivando melhoria do desempenho profissional e, conseqüentemente, proporcionar o progresso da Organização;
- h. manter-se continuamente atualizado, participando de encontros de formação profissional, onde possa analisar, criticar, ser criticado e emitir pareceres referentes à profissão;
- i. colaborar nas atividades e solicitações visando ao desenvolvimento e crescimento da Organização;
- j. Buscar a utilização de técnicas modernas objetivando o controle da qualidade e a excelência da prestação de serviços;
- k. Divulgar, para a Vallée, conhecimentos, experiências, métodos ou sistemas que gerem melhorias no desempenho da Empresa;
- l. Manter, em relação a outros colaboradores, cordialidade e respeito, evitando confrontos desnecessários ou comparações;
- m. Cumprir, fiel e integralmente, as obrigações e compromissos assumidos para com a Vallée;
- n. Pautar-se nas atividades de Inteligência Competitiva pelo que prevê a legislação vigente quando em situação de:
 - 1. espionagem econômica e espionagem comercial;
 - 2. roubo de segredos comerciais;
 - 3. suborno;
 - 4. acesso (ver **Observações**) não autorizado a instalações, documentos, pessoas e sistemas;
 - 5. invasão de privacidade;
 - 6. interceptação postal, telefônica, em transmissão de dados, em comunicação verbal e eletrônica e transferências eletrônicas;
 - 7. fraude, estelionato e falsidade ideológica,
 - 8. contato com documentos classificados quanto ao grau de sigilo;
- o. promover a divulgação deste Código de Conduta em toda a Empresa, terceiros e para toda a comunidade em geral;
- p. deverá ter para com seus colegas:consideração, apreço, respeito mútuo e solidariedade, de forma a fortalecer a harmonia e o bom conceito da classe.Isso não induz e não implica em conivência com o erro, contravenção penal ou atos contrários às Leis Vigentes no País, ao Estatuto e o Código de Ética da Vallée, bem como às orientações deste Código de Conduta;
- q. prover recomendações e conclusões honestas e realistas para execução de tarefas de terceiros e
- r. estar completamente alinhado com as políticas, diretrizes e os objetivos da Vallée.

Observações:

1-Entende-se por acesso: copiar, duplicar, rascunhar, desenhar, fotografar, descarregar, carregar, alterar, destruir, fotocopiar, replicar, transmitir, entregar, enviar, postar, comunicar e conduzir informações.

2-Entende-se como documento classificado quanto ao grau de sigilo a mídia que contenha marcação simbolizando ser aquela informação de acesso restrito a determinado público.

3. Conclusão

A atividade “Inteligência Competitiva” trata de procedimentos de natureza basicamente qualitativa, que envolvem aspectos como relacionamentos interpessoais, relacionamentos entre empresas, análise de cenários para antecipação de acontecimentos futuros e que tenham importância estratégica para a empresa que os realizam. Por essas razões, em muitos casos, a atividade de IC é mal-interpretada, ou como uma forma espionagem econômica e/ou industrial ou, em outros casos, como uma prática não ética. ***Este não é, absolutamente, o caso da Vallée.*** Para a Vallée, essas atividades devem ser conduzidas de acordo com o disposto neste Código e, portanto, estão perfeitamente alinhadas com os Princípios e Valores da Empresa, obedecendo integralmente a Legislação Brasileira.

São Paulo, 28 de junho de 2004

Sergio Marchi

Annexe 11 – Questionnaire d'évaluation

Avaliação

Graus de Satisfação:

Muito satisfeito: 4

Satisfeito:3

Pouco satisfeito:2

Insatisfeito:1

1. Data de Retorno: _____

5. Apresentação: _____

2. Objetividade: _____

6. Criatividade na análise: _____

3. Profundidade: _____

7. Avaliação Geral: _____

4. Seleção de Fontes: _____

Annexe 12 – Cas de succès 2006

TÍTULO

Baymec Prolong: a Ivermectina que é...

INFORMAÇÃO UTILIZADA

Informação disponibilizada no relatório A REDE sobre o produto Baymec Prolong, a qual mostrava a estratégia de marketing utilizada pela Bayer ao inserir argumentos em seu material publicitário com margem à dupla interpretação, como : “É 3,5%”, “É Gold”.

DESCRIÇÃO DO CASO

Ao ser contatado por um pecuarista a respeito do Absolut, o colaborador (X) da Vallée foi confrontado com a solicitação de um teste comparativo entre Absolut e Baymec Prolong. Tendo em mente as informações obtidas no relatório A REDE e conhecendo as necessidades do pecuarista, o colaborador Vallée esclareceu ao mesmo que os produtos não poderiam ser comparados por se tratarem de produtos com diferentes propósitos, esclarecendo ainda que o Baymec Prolong se tratava de uma Ivermetina LA 1%, portanto similar ao Ranger LA, ou seja, não podendo ser comparado à produtos como Ivomec Gold.

RESULTADOS OBTIDOS

Convencido das diferenças e características de cada produto, o pecuarista passou a consumir o Ranger LA, tendo em vista que essa era a sua necessidade. Apesar do Baymec Prolong também ter as mesmas indicações do Ranger LA, o pecuarista optou pela postura da Vallée.

CONCEITOS DE IC UTILIZADOS

Suporte à argumentação

Ética

TÍTULO

Antenado

INFORMAÇÃO UTILIZADA

Conhecimento advindo de treinamentos realizados pela Equipe de IC que tratam de assuntos como estar sempre atento ao ambiente, buscando informações a respeito de clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros, com objetivo de apoiar ações da empresa.

DESCRIÇÃO DO CASO

Num almoço com um cliente, o calaborador (Y) da Vallée percebeu a chegada de concorrentes da empresa e se colocou numa postura de atenção quanto às informações que eram passadas. Num dado momento, ouviu um boato sobre a abertura de uma nova revenda em sua região de trabalho, inclusive nome do proprietário e endereço da loja. Percebendo a oportunidade, o calaborador (Y) da Vallée alterou sua rota de visitas incluindo a cidade onde seria aberta a nova revenda.

RESULTADOS OBTIDOS

Como foi o primeiro fornecedor a chegar na revenda, conseguiu fazer uma boa negociação, conseguindo a maior parte do balcão e a maior fatia dos pedidos da loja. O cliente continua ativo e é um ótimo parceiro da empresa.

CONCEITOS DE IC UTILIZADOS

Percepção de oportunidades

Antecipação à concorrência

TÍTULO

Suplementação Injetável

INFORMAÇÃO UTILIZADA

Informação técnica disponibilizada no relatório A REDE sobre os benefícios da utilização de suplementos injetáveis em bovinos.

DESCRIÇÃO DO CASO

Existia na região do colaboarador (Z) da Vallée uma corrente que pregava que uso de suplementos injetáveis em bovinos não se fazia tão necessárias num país com as condições de produção do Brasil. Diante disso, o colaboradoa (Z) tinha dificuldades em introduzir produtos Vallée com estas características numa determinada fazenda da região (confinamento com mais de 8.000 cabeças) que tinha consultores técnicos que compartilhavam da corrente contra a suplementação injetável.

RESULTADOS OBTIDOS

Munido de mais argumentos técnicos a respeito da suplementação injetável, o colaborador (Z) convenceu o pecuarista e seu técnico a utilizarem MOV e Vitamax em todos os seus animais.

CONCEITOS DE IC UTILIZADOS

Suporte à argumentação

TÍTULO

Custo x Benefício

INFORMAÇÃO UTILIZADA

Informação disponibilizada no relatório A REDE sobre a IN 51 e sugestões de produtos a serem trabalhados em regiões de leite.

DESCRIÇÃO DO CASO

Percebendo a iminência da implantação efetiva da IN 51, dos impactos que ela teria sobre o produtor e conhecendo bem as características de sua área, o colaborador (W) da Vallée desenvolveu um estudo sobre alguns produtos da Vallée sugeridos pelo Gerente de Produtos (no relatório A REDE), incluindo ainda outras informações disponibilizadas pela IC. Tal material teve o objetivo de apresentar vantagens e benefícios dos produtos Vallée frente à concorrência, com foco específico em cooperativas e laticínios de sua região.

RESULTADOS OBTIDOS

Os clientes passaram a trabalhar com os produtos apresentados, os veterinários passaram a indicá-los, balconistas tiveram mais facilidade nas vendas e produtores passaram a pedir os produtos. Além disso, uma das cooperativas da região fez do Bioxell o produto de eleição para o tratamento de casco.

CONCEITOS DE IC UTILIZADOS

Planejamento de ação

Antecipação de problemas

TÍTULO

Fonte Inesgotável – Contra fatos não há argumentos

INFORMAÇÃO UTILIZADA

Informação disponibilizada no relatório A REDE sobre as perspectivas para o mercado agropecuário em 2006 para Bovinos de Corte, Leite e Suínos.

DESCRIÇÃO DO CASO

O colaborador (S) da Vallée estava com uma palestra marcada e deveria apresentar neste evento perspectivas para a pecuária em 2006. Contudo, todos os materiais dos quais dispunha, traziam notícias não animadoras para o setor. Recorrendo ao Portal de IC, o colaborador (S) encontrou uma análise sobre o mercado, que apesar de se mostrar difícil, estava repleto de oportunidades. Tais informações foram fonte para sua palestra.

RESULTADOS OBTIDOS

Os participantes da palestra saíram mais motivados com o futuro do mercado em 2006 e ainda, ao final da palestra foram vendidos 42 frascos de Absolut.

CONCEITOS DE IC UTILIZADOS

Suporte a argumentação

TÍTULO

Ouvido Biônico

INFORMAÇÃO UTILIZADA

Conhecimento advindo de treinamentos realizados pela Equipe de IC que tratam de assuntos como estar sempre atento ao ambiente, buscando informações a respeito de clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros, com objetivo de apoiar ações da empresa.

DESCRIÇÃO DO CASO

Enquanto aguardava para ser atendido por um cliente, o colaborador (T) da Vallée manteve-se atento ao que passava na sala de espera e num dado momento ouviu a informação de que aquele cliente estaria abrindo uma filial em sua região. Percebendo a oportunidade, o colaborador (T) assim que foi atendido pelo cliente, antecipou-se e junto com outro colaborador Vallée planejou uma negociação que se adequasse à nova situação e ofereceu ao cliente.

RESULTADOS OBTIDOS

O pedido foi fechado e por ter se antecipado ao fato e se adaptado às demandas do cliente, treinou todos balconistas da revenda em produtos Vallée, conquistou os melhores lugares de prateleira e ainda colocou banners de produtos Vallée em toda a loja. Além disso, participaram da inauguração da loja, abordando diretamente os pecuaristas que ali entravam.

CONCEITOS DE IC UTILIZADOS

Antecipação à concorrência

Planejamento de ações

Annexe 13 – Cas de succès 2007

CASO 1- TÍTULO: OPORTUNIDADES...

INFORMAÇÃO UTILIZADA

Estudo realizado sobre o mercado Veterinário do estado (X), do produto de IC “PROJETO MUNICÍPIOS” mostrando quais são as cidades onde estão concentrados os bovinos e principalmente quais as cidades com potencial no estado (X).

DESCRIÇÃO DO CASO

Ao analisar o desempenho da linha VASTE, no estado (X), o colaborador (X) da Vallée, verificou um desempenho muito abaixo do orçamento previsto versus o realizado. Análise dos cenários, acompanhamento do mercado, visitas, relatórios e feedback dos RC's e CCA's, mostraram como uma das causas do problema o aumento de plantio da área de Cana e diminuição do rebanho de bovinos. O questionamento para a equipe de IC foi, qual é a população de bovinos atualizada do estado, onde estão localizados os plantéis de bovinos, e quais as principais revendas e ou cidades que comercializam produtos veterinários. O objetivo era confrontar as informações do mercado, com os da equipe de vendas e as de visitas realizadas; verificando se as estratégias de vendas utilizadas até então estavam de acordo com a realidade do mercado.

RESULTADOS OBTIDOS

Com o estudo disponibilizado, verificou-se uma mudança significativa quanto à migração do rebanho e aumento da área plantada de cana de açúcar. Assim, foi realizada reunião com os CCA's e CTC da região e, em conjunto com o GNV, montaram uma nova estratégia de vendas para a região. Essas informações foram fundamentais para o posicionamento no estado, resultados obtidos na campanha de vacinação do segundo semestre, estratégias desenvolvidas pelos promotores, RC's, VT's e definição das cotas de produtos. O estudo foi utilizado para o Planejamento Estratégico para a área no ano de 2007.

CONCEITOS DE IC UTILIZADOS

- Percepção de oportunidades
- Planejamento de ações

CASO 2- TÍTULO: ANTENADO...

INFORMAÇÃO UTILIZADA

Informações adquirida junto a representante da IC na feira Expointer que gerou o relatório OS BASTIDORES, com dados do mercado e ações da concorrência.

DESCRIÇÃO DO CASO

Ao ser contatado por uma revenda para a realização de uma palestra sobre o mercado da carne no estado (X) e suas perspectivas, para um grupo de 15 pecuaristas da região, o colaborador (X) da Vallée ficou inseguro pois acreditava que não seria possível preparar um bom material. Foi quando o mesmo lembrou que esteve na Expointer junto ao CCA, RC's, GAT, CTC e a representante da GIC levantando diversas informações e notícias do mercado da carne bovina e ovina no estado (X).

RESULTADOS OBTIDOS

A palestra foi um sucesso e após a mesma, aconteceu um jantar onde na TV passava um debate sobre os investimentos e o desenvolvimento da pecuária e comércio da carne no

estado. Durante o programa, foram relatadas as informações que o colaborador (X) da Vallée tinha acabado de discursar em sua palestra. No momento, 2 pecuaristas falaram alto: “Olha ai Doutor, está falando o que o senhor disse pra gente”. O dono da revenda ficou satisfeito afirmando que foi um sucesso o evento. Aproveitando esse momento, foi inserido o Absolut na revenda através do RC da Vallée ali presente.

CONCEITOS DE IC UTILIZADOS

- Suporte nas informações para argumentações fidedignas
- Trabalho em equipe e compartilhamento de informações

CASO 3: TÍTULO: SUPORTE NAS DECISÕES IMPORTANTES...

INFORMAÇÃO UTILIZADA

Estudo disponibilizado no relatório A REDE, sobre o faturamento dos produtos e principais players do mercado veterinário (AMIS e SINAPSE).

DESCRIÇÃO DO CASO

O colaborador (X) da Vallée ao analisar o desempenho dos principais Players do mercado veterinário por estado, e comercialização de portfólio, identificou as ameaças e oportunidades desse mercado. Com essas informações foi definida quais as melhores estratégias específicas para cada área de CCA e RC/VT.

RESULTADOS OBTIDOS

Essas informações permitiram desenvolver um Plano Estratégico com posicionamento agressivo de Vendas e MKT para o mercado. O resultado desse estudo foi importante para aumentar o faturamento e posicionamento da Vallée.

CONCEITOS DE IC UTILIZADOS

- Percepção de oportunidades
- Planejamento de ações

CASO 4: TÍTULO: Fonte Inesgotável – Contra fatos não há argumentos...

INFORMAÇÃO UTILIZADA

Estudo disponibilizado no relatório A REDE, com análises sobre os produtos da linha de endectocidas com o objetivo de fornecer informações que servirão de argumentos e diferenciais no momento da venda ou no atendimento ao pecuarista.

DESCRIÇÃO DO CASO

O vendedor da Fort Dodge convidou o colaborador (X) da Vallée para participar de uma pesagem patrocinada pela empresa, onde comparariam o produto Onyx versus o Absolut em uma fazenda. O colaborador (X) da Vallée informou ao vendedor que não seria possível, pois já tinham um compromisso marcado no dia seguinte. Nesse momento, iniciou-se uma discussão e provocação do vendedor da concorrência DENTRO DA REVENDA sobre os resultados obtidos nestes testes; informando que o produto Onyx estava com resultados superiores ao Absolut da Vallée. O colaborador (X) da Vallée começou a questiona-lo sobre as bases e o objetivo dos testes feitos por ele. Com argumentos retirados do relatório A REDE, o mesmo questionou sobre a maneira que estavam sendo feito os testes e ainda argumentou tecnicamente sobre as diferenças entre os 2 produtos, mostrando ao vendedor e a toda revenda que essa comparação não faz sentido, pois são produtos diferentes.

RESULTADOS OBTIDOS

A revenda agora é defensora do produto Absolut e não somente isso, se tornou uma parceira da Vallée. O fato também deixou nítido o profissionalismo e o respeito que a Vallée tem com nossos clientes (intermediários ou finais) no momento de passar as informações corretas e verdadeiras sobre nossos produtos.

CONCEITOS DE IC UTILIZADOS

- Suporte a argumentação
- Ética

CASO 5: TÍTULO: FOCO....

INFORMAÇÃO UTILIZADA

Conhecimento advindo de palestras realizadas pela Equipe de marketing utilizando materiais fornecidos pela IC que tratam do mercado de vacinas.

DESCRIÇÃO DO CASO

A Revenda (X) só comprava vacina de carbúnculo da empresa Vencofarma afirmando ter custo mais baixo, giro rápido e boa margem de lucro. Em uma negociação da vacina, o colaborador (X) da Vallée, após informações consultadas no Portal (constantemente), palestra do Gerente de Produto e a ajuda da GTC, foi mostrado e comprovado para o cliente o custo benefício superior de nossa vacina POLI – R.

RESULTADOS OBTIDOS

A Revenda adquiriu a vacina e o giro foi além das expectativas. Um detalhe importante foi que a revenda bateu recorde na venda desse segmento de vacina.

CONCEITOS DE IC UTILIZADOS

- Suporte a argumentação

Annexe 14 – Enquête de satisfaction 2004

1. Com que frequência você acessa o endereço www.vallee.com.br/inteligencia?

☐ Mais de 1 vez por semana

☐ 1 vez por semana

☐ 1 vez a cada 15 dias

☐ 1 vez por mês

☐ raramente

☐ nunca acessou o endereço

2. Como você considera seus conhecimentos sobre IC?

	Tenho conhecimento suficiente	Tenho alguma dificuldade	Não tenho conhecimento	Estou à vontade para utilizar
Conceitos Básicos				
Objetivos				
Metodologia				

3- Pensando nos produtos da IC colocados à sua disposição, como você classifica sua utilidade quanto a:

	Inútil	Pouco útil	Útil	Muito útil
No planejamento de minhas atividades				
Em negociações com meus clientes (argumentação)				
Para desenvolvimento promocional Desempenho profissional no dia-a-dia				

4- Classifique as principais dificuldades que você encontra para as seguintes atividades:

a. Envio de relatórios de campo(Classifique de 1 a 7)

- ☐ acesso ao site
- ☐ conexão demorada
- ☐ falta de tempo
- ☐ não vejo retorno, utilidade
- ☐ dá muito trabalho / é complicado
- ☐ não tenho informações relevantes / outros já disseram o mesmo

Outras. Quais?_____

b. Leitura dos produtos de IC (Classifique de 1 a 8)

☐ Acesso ao site

☐ - 278 / 288 -

☐

Conexão demorada

Falta de tempo

Não vejo retorno, utilidade

Dá muito trabalho / é complicado

☐ Não tenho informações relevantes / outros já disseram o mesmo

☐ Não me ajuda em meu trabalho

Outras. Quais? _____

5- Ainda pensando nos produtos aos quais você tem acesso, assinale a sua ordem de preferência sobre temas que lhe seriam mais úteis para o desempenho de suas atividades profissionais:

•Informações sobre clientes

() a. Dados cadastrais

() b. Informações qualitativas sobre as últimas negociações com os clientes principais de minha área

() c. Outras.

Quais? _____

•Informações sobre produtos

- () a. C, V, B dos produtos Vallée
- () b. C, V, B do principal concorrente de nossos produtos
- () c. Posicionamento de nossos produtos frente ao principal concorrente

•Informações sobre empresas concorrentes

- () a. Notícias sobre fusões
 - () b. Notícias sobre aplicações de capacidade de fabricação
 - () c. Acordos / Parcerias Técnicas e Comerciais
 - () d. Outras. Quais?
-
-

•Informações sobre seu desempenho profissional

- () a. Cobertura de cota do mês
 - () b. Cobertura de cota do ano
 - () c. Outras. Quais?
-
-

Annexe 15 – Questionnaire d'évaluation SCIP 2004 – Tyson

Auto-avaliação de desempenho das atividades de IC

Preencha as colunas 1, 2 ou 3, de acordo com sua percepção e segundo o critério:

- Coluna 1: raramente, não ou nenhum
- Coluna 2: algumas vezes ou um pouco
- Coluna 3: regularmente ou sim

Questão	1	2	3
1- A Vallée provê treinamento formal sobre aspectos éticos sobre IC, para todos os funcionários envolvidos com atividades de IC.			
2- Nossa equipe de IC foca seus esforços em concorrentes e produtos/tecnologias que nossos gerentes/executivos identificaram como importantes para serem acompanhados.			
3- Os executivos/gerentes da Vallée estão envolvidos ativamente com as atividades de IC e asseguram que a IC está fundamentada adequadamente.			
4- A Vallée assegura que nossos profissionais de IC tenham educação profissional nas áreas por que são responsáveis primários, tais como coleta, análise ou comunicação.			
5- Nosso programa de IC tem seu próprio orçamento.			
6- Nossos usuários finais de IC tem recebido treinamento sobre o quê a IC pode e não pode fornecer, bem como os aspectos éticos e legais envolvendo a coleta de IC.			
7- Nossa equipe de IC melhora e substitui os produtos e serviços de IC que disponibiliza, em bases regulares.			
8- Nossa equipe de IC reporta-se diretamente ao usuário final mais importante da companhia.			
9- Nosso programa de IC é “tocado” por um número reduzido de pessoas, todas treinadas profissionalmente para produzir IC para as diversas necessidades das gerências, incluindo planejamento estratégico e tomadas de decisão de marketing.			
10- Nossa equipe de IC entrevista nossa gerência/executivos em bases regulares para entender seus requisitos de inteligência e usa esses requisitos para dar foco aos esforços de IC e alocar seus recursos.			
11- Nossos gerentes de negócios requisitam e utilizam produtos de IC para revisão de seus programas-chaves.			
12- Nossa equipe de IC consegue demonstrar que “inteligência” foi usada, isto é: que IC contribuiu para decisões ou ações que levaram a resultados benéficos para a empresa.			
13- Nossa equipe de IC dissemina seus resultados de IC por toda a empresa, tanto àqueles que os necessitam como àqueles que os requisitaram.			
14- A Vallée reconhece abertamente que o processo de IC é uma atividade legítima e necessária para a organização dos negócios no mercado dos dias de hoje.			

15- Nosso programa de IC atende as necessidades dos usuários constantemente, conforme o determinado em processo definido para revisão do programa, medido contra um conjunto pré-determinado de objetivos.			
16- Nossa equipe de IC estabeleceu, faz uso e permanentemente nutre o network interno de fontes de informação por toda a empresa, incluindo vendas e marketing, para coletar dados brutos, para desenvolver iC.			
17- Nosso departamento jurídico revê regularmente as atividades de IC para assegurar que o processo está sendo conduzido de forma legal e ética.			
18- Nossa equipe de IC tem um plano em curso para substituição do gerente da área.			
19- As atividades de IC atendem as necessidades dos usuários finais em bases regulares; os objetivos foram alcançados e mostram avanços significativos.			
20- Nosso gerente de IC tem contato direto e regular com os usuários finais mais importantes.			
21- Nossa equipe de IC assegura que os colaboradores envolvidos em atividades de IC recebam treinamento básico em IC.			
22- Nossa equipe de IC tem e usa um processo sistemático para identificar e definir as necessidades da Vallée em IC.			
23- Os responsáveis pelas atividades de IC compreendem claramente os objetivos das atividades, público-alvo e as medições de sucesso esperadas.			
24- Nossa equipe de IC reúne-se regularmente com os usuários finais de IC.			
25- Nosso programa de IC atende ou excede seus objetivos pré-determinados, onde esses resultados são medidos em termos de impacto na performance nos negócios da empresa.			
26- A Vallée provê treinamento formal para todos os colaboradores em todos os níveis da companhia.			
27- A Vallée tem um conjunto de diretrizes legais e éticas feitas especialmente para IC, desenvolvidas com os inputs da equipe de IC.			
28- Nossa equipe de IC promove continua e afirmativamente a IC em todos os níveis da empresa.			
29- Nossa equipe de IC tem planos formais de desenvolvimento da atividade de IC por toda a companhia.			
30- Os gerentes da Vallée, em todos os níveis, apoiam e usam IC efetivamente em planejamento de negócios e outras tomadas de decisão.			
31- Nossa equipe de IC tem um network que inclui os praticantes de IC no ambiente externo à Vallée.			
32- Nosso programa de IC tem crescido nos últimos três anos.			

33- Adicionalmente ao treinamento profissional em IC, a Vallée provê treinamento avançado para a equipe de IC, incluindo treinamento em gerenciamento da operação de IC.			
34- Nossas atividades de IC estão focadas para satisfazer um conjunto de objetivos claramente definidos, desenvolvidos com um ou mais grupos de usuários finais.			
35- Gerentes comerciais ou de produto esperam que a IC apresente impactos tangíveis e mensuráveis nas decisões da empresa e na performance dos negócios.			

Annexe 16 – Table de transcription SCIP 2004 - Tyson

Transcreva, agora, suas respostas para os quadros abaixo:

Tabela 1: Treinamento e Desenvolvimento		Tabela 2: Determinando e atendendo as necessidades dos usuários finais		Tabela 3: Gerenciamento da equipe de IC e desenvolvimento		Tabela 4: Identificação e demonstração do impacto de IC	
Questão no.	Pontos (coluna)	Questão no.	Pontos (coluna)	Questão no.	Pontos (coluna)	Questão no.	Pontos (coluna)
1		2		3		10	
4		9		5		12	
6		10		7		18	
16		14		8		19	
17		15		11		22	
21		20		13		23	
26		22		18		24	
27		24		25		25	
31		30		28		34	
33		34		29		35	
TOTAL		TOTAL		32		TOTAL	
				TOTAL			

Annexe 17 – Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'approvisionnement



MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Ofício n.º 29 / AGE

Brasília, 22 de novembro de 2006.

Ao Senhor
SÉRGIO MARCHI
Vallée S.A.
Av. Eng. Luiz Carlos Berrini, 716, 2º andar
CEP: 04571-000 – São Paulo – SP

Prezado Senhor,

1. O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, na sua missão de promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agronegócio, possui como uma de suas perspectivas tornar-se referência em informações estratégicas para o agronegócio brasileiro.
2. Buscando melhorar o acesso e a qualidade das informações disponibilizadas aos parceiros públicos e privados ligados ao setor agropecuário, o MAPA inseriu em seu planejamento estratégico a iniciativa de construir uma rede de inteligência sobre o agronegócio, visando a produção de estudos e informações que conferem credibilidade, previsibilidade e proatividade ao desempenho de suas missões institucionais.
3. Tendo conhecimento de que, dentre as empresas que já utilizam esse sistema de coleta e análise de informações como subsídio à tomada de decisões a Vallée S.A. implementou com sucesso seu programa de inteligência competitiva, gostaríamos de contar com vossa gentileza em compartilhar conosco as suas experiências e desafios relativos a esse processo, visto que as ações em andamento nesse Ministério encontram-se em fase inicial e ainda há a necessidade de adequar esse instrumento de gestão às necessidades e especificidades dessa instituição, em razão de ser uma organização pública.

Atenciosamente,

ELISIO CONTINI
Chefe da Assessoria de Gestão Estratégica